

JULIANA HONDA YAMAMOTO

**ATUALIZAÇÃO DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
PARA CENTRO DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada junto ao curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, na área concentrada de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. José Amaro dos Santos
Co-orientadores: Adilson Hohmann Belletti e
Cleonice Teresinha Sartori

CURITIBA
2010

A todos que acreditam na efetividade do
Gerenciamento de Projetos e percebem a
importância de analisar, imaginar e
transformar nossos espaços.

AGRADECIMENTOS

- A minha família, pelo incentivo, compreensão e apoio incondicional;
- Aos meus amigos, pela motivação e torcida;
- Aos meus orientadores, pela atenção e preciosos conhecimentos compartilhados;
- Aos meus colegas, que colaboraram por meio do instrumento de pesquisa;
- A todos que, de alguma maneira, contribuíram para a efetivação deste projeto.

“Os sonhos devem ser ditos para começar a se realizarem. E como todo projeto, precisam de uma estratégia para serem alcançados. O adiamento destes sonhos desaparecerá com o primeiro movimento.”

Paulo Coelho

SUMÁRIO

RESUMO.....ix

ABSTRACT.....x

LISTA DE FIGURASxi

LISTA DE GRÁFICOSxii

LISTA DE SIGLAS.....xiii

1 INTRODUÇÃO1

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....1

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA2

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS3

1.3.1 Objetivo geral3

1.3.2 Objetivos específicos4

1.4 METODOLOGIA5

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....7

2.1 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS7

2.2 ESTRUTURA DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS10

2.2.1 Estrutura funcional10

2.2.2 Estrutura matricial11

2.2.3 Estrutura projetizada15

2.3 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS17

2.3.1 Definições de metodologia de gerenciamento de projetos.....17

2.3.2 Metodologia de gerenciamento de projetos aplicada às organizações19

2.3.3 Atualização das metodologias de gerenciamento de projetos21

2.3.4 Referenciais metodológicos em gerenciamento de projetos23

2.3.4.1 Project Management Institute e PMBOK	23
2.3.4.2 PRINCE2	25
2.4 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	27
2.5 GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	30
2.5.1 Metodologia de gestão informal de projetos.....	31
2.6. GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SERVIÇOS.....	33
2.6.1 Características dos serviços	33
2.6.2 Gerenciamento de projetos de serviços em organizações.....	34
3 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CASO ESTUDADO	38
3.1 METODOLOGIA ATUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CASO ESTUDADO	38
3.1.1 Estrutura de gerenciamento de projetos de serviços no caso estudado ...	38
3.1.2 Apresentação da metodologia de gerenciamento de projetos	39
3.1.2.1. Fases de gerenciamento de projetos.....	40
3.1.3 Padrões do processo de gerenciamento de projetos	43
3.1.4 Documentação	45
3.1.5 Ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos.....	48
3.2 PESQUISA DE CAMPO	50
3.2.1 Definição da amostra	50
3.2.2 Elaboração do questionário da pesquisa	52
3.2.3 Análise dos resultados da pesquisa	54
3.3 REVISÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CSC	67
3.3.1 Tópicos selecionados para revisão	67

3.3.2 Integração de metodologias	68
3.3.3 Proposta de revisão metodológica	70
3.3.3.1 Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.....	70
3.3.3.1.1 Tempo	70
3.3.3.1.2 Escopo	72
3.3.3.1.3 Comunicação	75
3.3.3.1.4 Riscos	76
3.3.3.1.5 Recursos Humanos.....	79
3.3.3.1.6 Integração	80
3.3.3.2 Fases dos projetos	82
3.3.3.2.1 Iniciação	82
3.3.3.2.2 Planejamento	85
3.3.3.2.3 Monitoramento e controle.....	88
3.3.3.3 Ferramentas de Gerenciamento de Projetos.....	91
3.3.3.4 Documentação.....	94
3.3.3.5 Esquema consolidado da metodologia de gerenciamento de projetos	96
4. CONCLUSÃO	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

RESUMO

Este trabalho propõe a atualização da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços de uma multinacional de alimentos brasileira, líder em diversos segmentos em que atua. O centro de serviços é responsável por oferecer diversos serviços que apóiam a cadeia de agregação de valor (produção, distribuição e venda) da companhia.

Atualmente, já existe uma metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida por essa divisão da empresa. Porém, com o aumento da complexidade dos projetos e a elevação do nível de maturidade no centro de serviços, há necessidade de atualização da metodologia vigente, para flexibilização e reorganização dos processos envolvidos no gerenciamento de projetos e enriquecimento das ferramentas de gerenciamento de projetos aplicadas. Assim, a metodologia revisada garantirá maior efetividade ao gerenciamento de projetos de serviços.

O trabalho de revisão da metodologia envolve várias etapas, sendo que inicia com uma pesquisa teórica sobre os temas: gerenciamento de projetos em organizações, metodologia de gerenciamento de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos, projetos de serviços e outros relacionados a esses. Em seguida, é feito estudo do processo de gerenciamento de projetos vigente no centro de serviços, acompanhado de aplicação de pesquisa quantitativa e qualitativa na divisão, para identificar necessidades e oportunidades de melhoria. Ao fim, é elaborada proposta de atualização da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços, com reestruturação dos processos de gerenciamento de projetos, adequação de ferramentas de gerenciamento de projetos e revisão da documentação.

Palavras-chave: metodologia, gerenciamento de projeto, serviço, maturidade.

ABSTRACT

This monograph proposes to update the project management methodology of the service center of a Brazilian food multinational industry, leader in several segments in which it operates. The service center is responsible for providing various services that support the added value chain (production, distribution and sale) of the company.

Currently, there is already a project management methodology developed by this division of the company. However, with increasing complexity of projects and raising of the maturity level in service center, is necessary to update the current methodology for flexibility and reorganization of the processes involved in project management and enhancement of project management tools applied. Thus, the revised methodology will ensure more effective to service projects management.

The work of revising the methodology involves several steps, starting with a theoretical research on the topics: project management in organizations, project management methodology, project management maturity, service sector projects, and other topics related to these. Then, a study of the service center project management process is made, accompanied by the application of qualitative and quantitative research in the division, to identify needs and opportunities for improvement. In the end, a review proposal for service center project management methodology is designed, with restructuring of the project management processes, adaptation of the project management tools and documentation review.

Keywords: methodology, project management, service, maturity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL.....	10
FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FRACA	13
FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO MATRICIAL BALANCEADA	13
FIGURA 4 – ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FORTE	14
FIGURA 5 – ORGANIZAÇÃO POR PROJETO.....	16
FIGURA 6 – MODELO DE DIAGRAMA DE PROCESSO DO PRINCE2	27
FIGURA 7 – METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO CSC	41
FIGURA 8 – MODELO DE WBS DO MASTERPLAN.....	74
FIGURA 9 – MAPEAMENTO DE RISCOS NO MASTERPLAN	77
FIGURA 10 – PROPOSTA DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA O CSC.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESULTADO DA QUESTÃO 1 DA PESQUISA.....	55
GRÁFICO 2 – RESULTADO DA QUESTÃO 2 DA PESQUISA.....	55
GRÁFICO 3 – RESULTADO DA QUESTÃO 3 DA PESQUISA.....	56
GRÁFICO 4 – RESULTADO DA QUESTÃO 4 DA PESQUISA.....	58
GRÁFICO 5 – RESULTADO DA QUESTÃO 5 DA PESQUISA.....	59
GRÁFICO 6 – COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DAS QUESTÕES 3, 4 E 5...	60

LISTA DE SIGLAS

CPM – Critical Path Method

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

DMS – Document Management System

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

PERT – Program Evaluation and Review Technique

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

PRINCE2 – Projects in Controlled Environments

SAP – Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung

WBS – Work Breakdown Structure

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

As empresas brasileiras, especialmente as de grande porte, investem cada vez mais na consolidação de escritórios de projetos, para realizar de maneira profissional o gerenciamento de projetos. Mesmos os setores que trabalham com produtos de menor valor agregado e tecnologia limitada seguem essa tendência, pelos benefícios comprovados que o gerenciamento de projetos proporciona.

Com o aumento natural da complexidade dos projetos, exige-se maior controle e aperfeiçoamento dos processos de gerenciamento de projetos. A década atual é marcada pelo aprimoramento das metodologias de gerenciamento de projetos, em organizações de todo o mundo. Muitas já atribuíram aos projetos status de priorização, como meio para se atingir metas e objetivos estratégicos. Dessa forma, estabeleceram escritórios de projetos para focar o gerenciamento dos projetos corporativos e garantir resultados esperados. Assim, metodologias de gerenciamento de projetos já foram introduzidas e fazem parte da rotina de gestão.

Contudo, essas metodologias vigentes precisam evoluir juntamente com as empresas, para atender às novas necessidades de forma eficiente. Essa demanda deve ser percebida pelas corporações, para que aperfeiçoem suas metodologias de gerenciamento de projetos periodicamente. O dinamismo das relações organizacionais e da sociedade exige que adequações sejam feitas, como processo de melhoria contínua nos processos de gerenciamento de projetos já consolidados.

Ainda, as melhores práticas em gerenciamento de projetos se difundem cada vez mais entre os profissionais do ramo, que devem manter-se atualizados para analisar a aplicabilidade de *benchmarks* coletados no mercado. Também, com o aumento de nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas empresas, surgem oportunidades de melhoria identificadas internamente, no espaço organizacional. Essas melhorias na metodologia são de grande valor, pois podem atender as necessidades das organizações por completo.

Para se garantir a excelência em gerenciamento de projetos é preciso aperfeiçoar constantemente a metodologia de gerenciamento de projetos, utilizada para suportar atividades de gestão e viabilizar o gerenciamento padronizado em um ambiente delimitado.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É tendência nas organizações complexas, com processos diversos e unidades dispersas geograficamente, a centralização dos serviços, por meio da criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Esse método de organização e operação pressupõe a identificação, separação e administração de processos de suporte de uma empresa (processos de grande volume, de baixo valor agregado e baseado em transações), que são vistos como processos de negócio independentes, apoiados por práticas e sistemas comuns. Esses processos de serviços não fazem parte da cadeia de agregação de valor das companhias, ou seja, apenas suportam os processos produtivos, de distribuição e venda. Fazem parte dos CSCs geralmente processos de Recursos Humanos, Controladoria, Suprimentos, Tecnologia da Informação, Jurídico e Apoio Administrativo.

Em resumo, o CSC é modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área da empresa presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação. As organizações realizam essa separação dentro do negócio para obter economia de escala nas operações realizadas em diversas localizações e desenvolver processos e sistemas padronizados para garantir uniformidade através da organização e melhor nível de controle sobre os processos críticos. Assim, é possível fornecer serviços para toda a empresa com o menor custo possível.

Essas estruturas de serviços centralizados demandam projetos de melhoria contínua dos processos, para elevar constantemente a qualidade e agilidade dos serviços prestados. Nesse ambiente também há projetos mais complexos, como implementação de serviços em novas unidades adquiridas ou incorporadas, projetos

de expansão de unidades e projetos para atender exigências legais (fiscais e contábeis). São projetos que possuem escopo em serviços, e por isso são diferenciados e caracterizados pela multidisciplinaridade e intangibilidade.

Dessa maneira, algumas companhias de médio e grande porte instalam escritórios de projetos dentro dos CSCs, devido às características específicas dos serviços e da estrutura organizacional separada. Esses centros também possuem metodologias de gerenciamento de projetos específicas, que têm necessidade de aperfeiçoamento constante.

Neste trabalho serão abordados temas relacionados à metodologia de gerenciamento de projetos, explorando as especificidades dos serviços e as tendências modernas dessas metodologias e do gerenciamento de projetos. O foco será a revisão da metodologia de gerenciamento de projetos de serviços, para aprimoramento e atualização dos processos de gerenciamento, a fim de atender as necessidades atuais das organizações. A revisão deve estar associada ao nível de maturidade das empresas, por isso também é explorado esse tema neste trabalho.

Para exemplificar o trabalho de revisão metodológica, será elaborada proposta de revisão da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços de uma multinacional de alimentos brasileira, situado em Curitiba. A revisão resultará na reestruturação dos processos de gerenciamento de projetos, na adequação de ferramentas de gerenciamento de projetos e na revisão da documentação utilizada no centro de serviços.

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Promover melhoria nos processos de gerenciamento de projetos do centro de serviços da multinacional de alimentos brasileira, por meio da atualização da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada na divisão.

1.3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

1. Apresentar o conceito de gerenciamento de projetos e desenvolver pesquisa teórica sobre metodologia de gerenciamento de projetos, envolvendo exposição do conceito, abordagem sobre revisão de metodologia de gerenciamento de projetos e citação de referenciais metodológicos em gerenciamento de projetos.
2. Apresentar, também por meio de pesquisa teórica, o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos e suas implicações nas organizações, com visão focada na evolução do nível maturidade, o que permite gestão informal dos projetos.
3. Apresentar conceito e particularidades dos serviços, e identificar necessidades específicas do gerenciamento de projetos de serviços.
4. Descrever a metodologia de gerenciamento de projetos aplicada no centro de serviços de uma multinacional de alimentos brasileira e aplicar pesquisa para visualização do panorama de gerenciamento de projetos nessa divisão.
5. Discutir a metodologia de gerenciamento de projetos adequada ao centro de serviços e analisar as especificidades dessa organização referentes ao gerenciamento de projetos.
6. Elaborar proposta de revisão da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços, com reestruturação dos processos de gerenciamento de projetos, adequação de ferramentas de gerenciamento de projetos e revisão da documentação.

1.4 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi feita inicialmente pesquisa teórica sobre assuntos relacionados ao gerenciamento de projetos, à metodologia de gerenciamento de projetos, à maturidade em gerenciamento de projetos, à gestão informal de projetos e ao gerenciamento de projetos em serviços. Utilizou-se bibliografia nacional e internacional, disponível em livros e em sites na internet. A fundamentação teórica foi necessária para suportar o trabalho de revisão da metodologia do centro de serviços, concretizado na etapa final.

Em seguida, foi apresentada a metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços da multinacional de alimentos brasileira, que é o objeto de estudo prático deste trabalho. A apresentação foi realizada através de consulta a materiais do centro de serviços, como documentos, apresentações e padrões. Foram mostrados os processos de gerenciamento de projetos vigentes no centro de serviços, as fases de gerenciamento definidas, os padrões de processo que descrevem a metodologia e orientam o trabalho, as ferramentas de gerenciamento de projetos disponíveis e a documentação utilizada nos projetos.

Também foi aplicada pesquisa de campo qualitativa e quantitativa à equipe de projetos do centro de serviços, a fim de aprofundar a descrição do cenário de gerenciamento de projetos na organização e identificar problemas atuais e oportunidades de melhoria na metodologia de gerenciamento de projetos. Optou-se por mesclar perguntas quantitativas e qualitativas na mesma pesquisa para atender a todas as necessidades de levantamento de informações, pois algumas questões exigiam respostas pré-definidas e outras exploravam a liberdade de resposta do entrevistado. Além disso, como a amostra era reduzida, seria desnecessário realizar duas pesquisas em momentos distintos. O questionário foi disponibilizado na internet, o que agilizou o seu preenchimento e adequou o formato misto de perguntas à plataforma *online*.

A partir das informações coletadas e dos resultados consolidados, foram feitos análise da situação atual e apontamento dos itens que precisam ser

aperfeiçoados na metodologia e nos processos de gerenciamento de projetos do centro de serviços.

Com base na análise da pesquisa de campo e nos referenciais teóricos levantados, foi então elaborada proposta de revisão da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços, com detalhamento das melhorias por fases e áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos. Ainda, foram apresentadas propostas de atualização das ferramentas de gerenciamento de projetos e das documentações utilizadas nos projetos de serviços.

Para finalizar o trabalho de atualização metodológica, foi criado um esquema consolidado da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços, com representação gráfica dos processos de gerenciamento de projetos e suas relações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projetos sempre fizeram parte da história da humanidade, ainda que não caracterizados como tal. Todo esforço temporário humano dedicado para o cumprimento de um objetivo, produzindo um resultado inédito, pode ser classificado como projeto.

Em palavras mais adequadas ao cenário das empresas, segundo Cleland e Ireland, os projetos podem ser definidos como:

Um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais para se criar algo que não existia anteriormente e que irá fornecer uma melhora na capacidade de desempenho, tanto do desenho quanto na execução de estratégias organizacionais. (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 10)

Como os projetos ganham cada vez mais importância no mundo corporativo e tornam-se mais complexos, é indispensável geri-los de maneira profissional. Observando-se as últimas décadas, é nítida a gradativa profissionalização do gerenciamento de projetos.

Nos anos 80, conforme cita Maximiano (2007, p. 41), consolidou-se um movimento para identificar as áreas do conhecimento que concentram as técnicas e os conceitos mais importantes para o gerenciamento de projetos. Foi nessa época que o gerenciamento de projetos passou a ser tratado como uma área de especialização, com métodos e ferramentas próprias.

Dos anos 90 em diante, o gerenciamento de projetos se consolidou como técnica reconhecida, que exige profissionais qualificados para exercer atividades relacionadas a ele. Nesse período surgiram as metodologias de gerenciamento de projetos e as melhores práticas de mercado firmaram-se.

De forma geral, o gerenciamento de projetos pode ser definido como o “processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar

atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado.” (MAXIMIANO, 2007, p. 40). Sob o ponto de vista de organizações, também pode ser caracterizado da seguinte maneira:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2005, p. 7)

Há ainda definições sobre gerenciamento de projetos focadas nos recursos humanos, essenciais para a viabilização das atividades. Cleland e Ireland dizem que:

“A liderança em projetos pode ser definida como a arte de influenciar os outros indivíduos a desempenharem tarefas de um projeto, através do fornecimento de objetivo, direcionamento, motivação e treinamento para os indivíduos e a equipe do projeto.” (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 135)

Já Duffy (2006, p. 6) aponta no gerenciamento de projetos suas principais características: “a gestão de projetos é uma atividade complexa e desafiadora, criativa e desgastante; é um processo que tem potencial ilimitado e, mesmo assim, padrões previsíveis.”

Enfim, há diversas maneiras de se determinar o conceito de gerenciamento de projetos. O foco em cada aspecto abordado pelo gerenciamento de projetos permite uma definição distinta. Por ser multidisciplinar e complexo, todas as definições existentes sobre gerenciamento de projeto se complementam, fornecendo um panorama geral sobre o tema.

Apesar dessa diversidade, o objetivo principal do gerenciamento de projetos sempre pode ser reduzido a “alcançar controle adequado do projeto, de modo a assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade estipulada.” (MENEZES, 2001, p. 67).

As variáveis tempo, custo e qualidade são consideradas o tripé o gerenciamento de projetos. Elas estão intimamente interligadas e representam a base de todo projeto. Duffy (2006, p. 25) comenta sobre essa relação, contextualizando o gerenciamento de projetos. “Decidir como exercer *trade-offs*, ou escolher entre tempo, custo e qualidade, com as conseqüentes renúncias, essa é a verdadeira essência da gestão de projetos.”

Outro fator de destaque no gerenciamento de projetos é sua aplicabilidade a todas as situações que podem ser conduzidas como projeto, independente das especificidades. “A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios.” (VARGAS, 2005, p. 18).

Assim sendo, o gerenciamento de projetos está presente no dia-a-dia de todas as pessoas, porém ganha tom profissional em grandes organizações e vem conquistando a cada dia mais médias e pequenas empresas.

Kerzner alerta para a necessidade de se adequar o gerenciamento de projetos de acordo com o grau de complexidade exigido.

Nas empresas com projetos de curto e médio prazos, estes sistemas formais podem não ser apropriados nem os mais vantajosos quanto à relação custo-benefício. Entretanto, para empresas com projetos de grandes proporções ou que estejam em andamento, o desenvolvimento de um sistema de gestão de projetos viável torna-se imperativo. (KERZNER, 2002, p. 85)

Em resumo, pode-se dizer que o gerenciamento de projetos é um caminho obrigatório para as grandes corporações, suportando projetos estratégicos que levarão ao alcance dos resultados almejados. Para as organizações menores, a implantação do processo de gerenciamento de projetos pode ser benéfica, contanto que adequada e reduzida às necessidades, para otimizar tempo, custo e qualidade, e simplificada, para evitar burocracia.

2.2 ESTRUTURA DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

2.2.1 Estrutura funcional

A estrutura funcional para gerenciamento de projetos foi muito utilizada no passado, principalmente na era industrial, quando os trabalhadores eram alocados em departamentos funcionais, especializados em certas atividades. “Este modelo foi baseado em organizações militares, religiosas e nas do serviço público desde remota antiguidade.” (VALERIANO, 2005, p. 63)

É característica da estrutura funcional de gerenciamento de projetos a inserção na hierarquia funcional na organização, com equipes de projetos pertencentes aos departamentos. Como decorrência dessa estrutura, os gerentes de projetos são membros das áreas funcionais e atuam em projetos de interesse delas. “Os projetos são conduzidos por equipes pertencentes a cada departamento, e suas responsabilidades são limitadas pelas fronteiras de suas funções.” (VARGAS, 2003, p. 143).

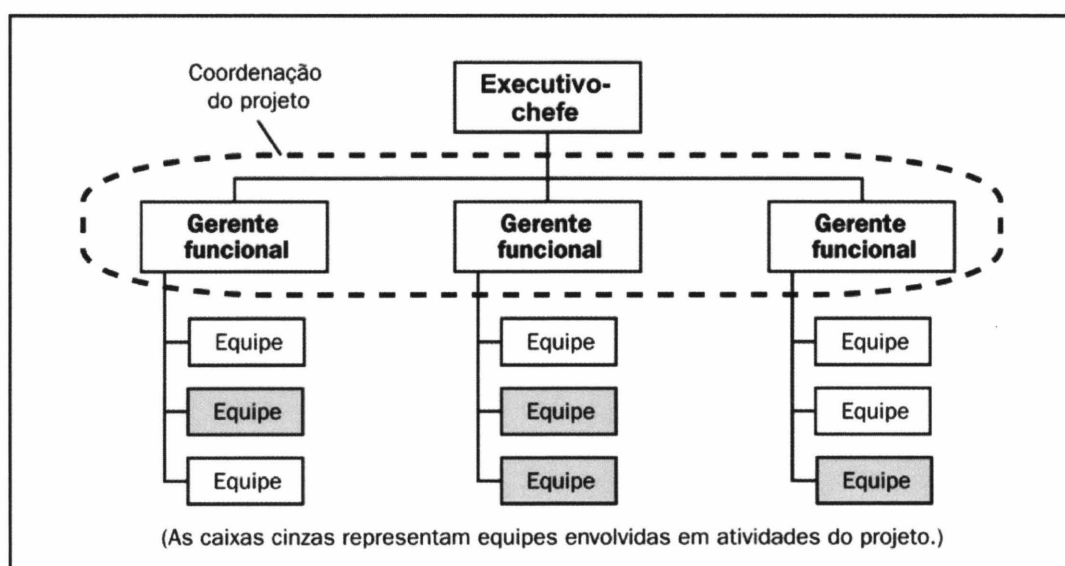


FIGURA 1 – ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

Fonte: PMBOK, 2004.

Os benefícios dessa estrutura são a familiaridade entre a equipe do projeto, por ser a mesma da rotina, e o controle definido do gerente funcional. As equipes sentem-se a vontade para participar dos projetos, por terem conhecimento técnico e dos procedimentos e padrões do dia-a-dia.

Por outro lado, há desvantagens em se adotar esse modelo. Para projetos multifuncionais que envolvem diversas áreas de uma empresa, a estrutura funcional é inviável de ser adotada. Além disso, os recursos são limitados e não há foco no projeto, já que as prioridades da área são estabelecidas primeiro, e conseqüentemente as dos projetos têm que se alinhar as da área.

Kerzner (1998, p. 100) aponta outras desvantagens, como a dificuldade de se optar pelo melhor para o projeto e não para a área. “Functional managers tend to favor what is best for their functional groups rather than what is best for the project. Many times, ideas will remain functionally oriented with very little regard for ongoing projects.”

2.2.2 Estrutura matricial

A estrutura matricial mescla características das estruturas funcionais, em que os membros das equipes estão alocados de acordo com sua especialidade em áreas funcionais e possuem chefias definidas, com as das estruturas orientadas a projetos, em que há equipes dedicadas *full time* a um projeto, lideradas por um gerente de projeto com autoridade, poder de decisão e autonomia. Vieira (2003, p. 22) resume: “A estrutura matricial é uma combinação de estruturas organizacionais funcionais com estruturas organizacionais projetizadas.”

Dessa forma, as estruturas matriciais são muito comuns em organizações onde não há forte orientação à gestão de projetos, pois é de fácil implantação e adaptação e economicamente interessante, já que recursos de áreas funcionais são alocados temporariamente em projetos. “Quando uma equipe de projeto é reunida e sobreposta à estrutura organizacional existente, uma organização matricial está formada”. (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 38).

Maximiano destaca casos em que a estrutura matricial pode contribuir para a organização do escritório de projetos:

Uma estrutura matricial pode ser mais apropriada, quando é necessário compartilhar os recursos humanos das áreas funcionais entre diferentes projetos, quando os recursos são escassos, ou quando o porte dos projetos não justifica uma organização independente. (MAXIMIANO, 2007, p. 139).

No caso de escassez de recursos, o compartilhamento de recursos é uma opção interessante tanto para a empresa, que realiza melhor aproveitamento do quadro de colaboradores, quanto para o recurso alocado, que diversifica suas atividades e desvia da rotina.

Esses benefícios justificam o fato de companhias adotarem amplamente este modelo, conforme afirma Keeling (2002, p. 129): “Muitas empresas grandes e de múltiplos projetos empregam com sucesso uma organização matricial que favorece o uso econômico de recursos e know-how escassos ou caros, já que estes podem ser compartilhados entre uma diversidade de projetos.”

Os ganhos econômicos, decorrentes da alocação de recursos das áreas funcionais para projetos, são comprovados. “As estimativas de economias obtidas pelo compartilhamento de recursos variam, mas são comuns os relatos de economias de até 40% em mão-de-obra e 15% em custos de material.” (KEELING, 2002, p. 130).

Nas estruturas matriciais, os recursos podem trabalhar em mais de um projeto simultaneamente, já que geralmente possuem flexibilidade conferida pelo gerente funcional imediato.

Os recursos são gerenciados por um gerente de projeto, que podem pertencer também a uma estrutura funcional (matricial fraca) ou fazer parte de uma equipe dedicada exclusivamente ao gerenciamento de projetos (matricial forte). “Esses gerentes de projetos se agrupam em um departamento ou área da empresa que se destina especificamente ao gerenciamento dos projetos a empresa, que por

sua vez passam a ser importantes e estratégicos para o negócio.” (VARGAS, 2005, p.123).

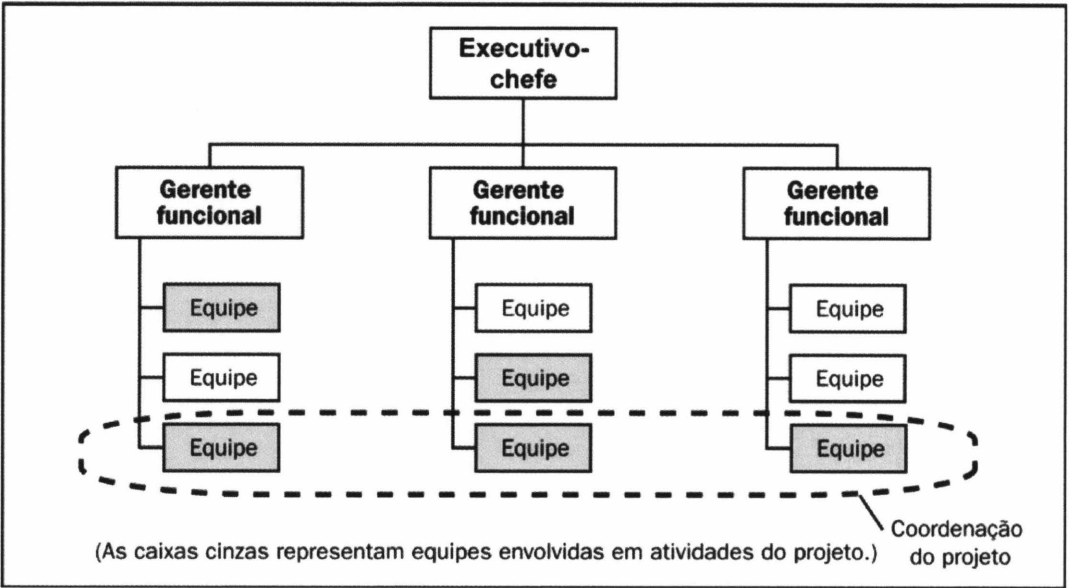


FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FRACA

Fonte: PMBOK, 2004.

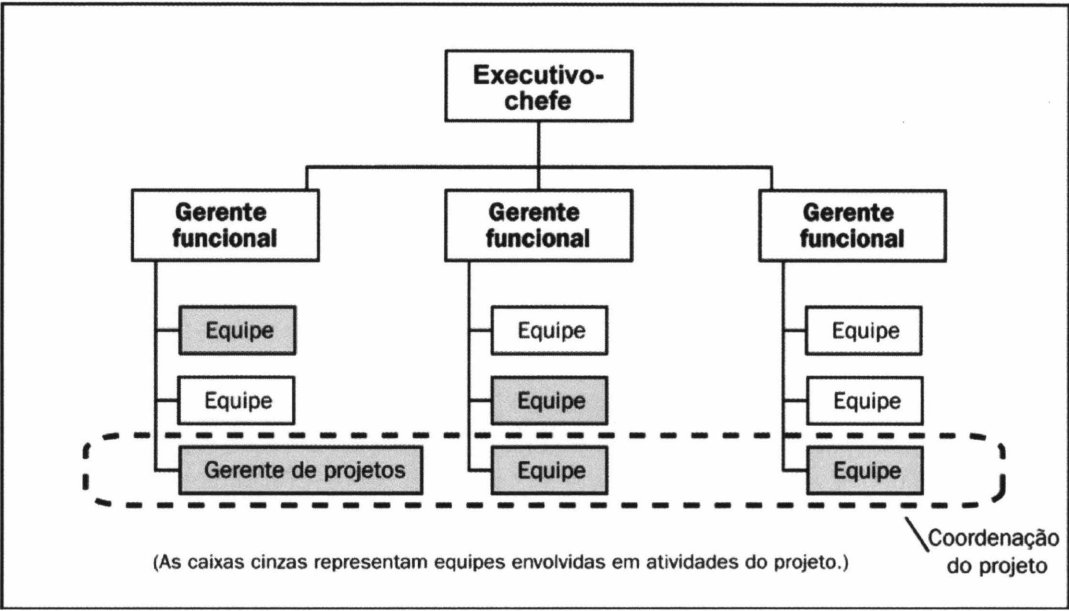


FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO MATRICIAL BALANCEADA

Fonte: PMBOK, 2004.

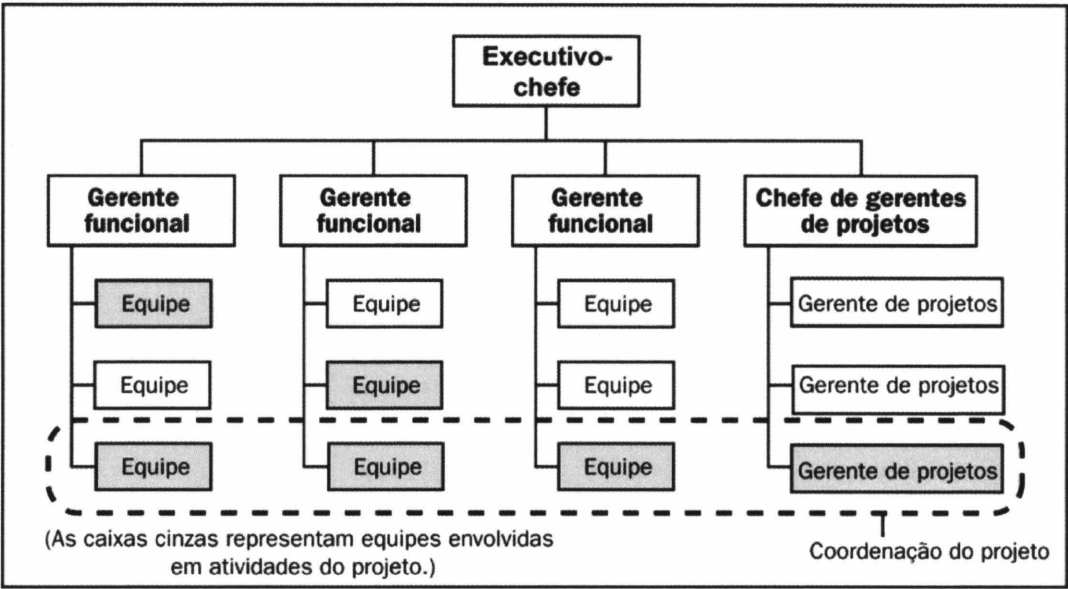


FIGURA 4 - ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FORTE

Fonte: PMBOK, 2004.

Vieira (2003, p. 22) afirma que os gerentes de projetos de estruturas matriciais fortes possuem considerável autoridade, dedicados à gestão de projetos e de pessoal alocado.

Em resumo, o papel do gerente de projeto é garantir os resultados do projeto, e o papel dos recursos alocados é executar as atividades sob sua responsabilidade com eficiência. “The project manager has total responsibility and accountability for project success. The functional departments, on the other hand, have functional responsibility to maintain technical excellence on the project.” (KERZNER, 1998, p. 110).

No entanto, a estrutura matricial pode impulsionar conflitos no projeto, devido à sobreposição de estruturas e ao compartilhamento de recursos entre processos e projetos:

Mas é inerente à organização matricial a existência de conflitos controlados, em sua quase totalidade devido à dupla ação dos gerentes sobre os mesmos recursos e serviços da organização (pessoas, equipamentos, instalações etc.): os gerentes funcionais, como responsáveis por estes recursos e serviços, por sua capacitação e atualização, e os gerentes do projeto, como interessados em utilizá-los, em proveito de suas incumbências. (VALERIANO, 1998, p. 83).

Cabe às lideranças das áreas que compartilham recursos administrarem conflitos, estabelecendo planejamento correto e distribuição criteriosa da distribuição do tempo de cada recurso entre as atividades do processo e do projeto.

2.2.3 Estrutura projetizada

Atualmente, as organizações orientadas fortemente a projetos implantaram a estrutura projetizada para o gerenciamento de projetos. Nesse modelo, há estrutura exclusiva para projetos, que são conduzidos por gerentes de projetos com grande autonomia.

Os gerentes de projetos possuem o poder de tomada de decisões e se equivalem a gerentes funcionais. São responsáveis pelos resultados do projeto e por apresentá-los às lideranças da empresa. Ainda, possuem equipe dedicada *full time* ao projeto, composta por especialistas de diversas áreas alocados exclusivamente dentro da estrutura de projetos da companhia.

Todo o apoio necessário para a viabilização dos projetos é concedido aos gerentes de projeto. “Essas organizações normalmente têm departamentos administrativos que se reportam diretamente aos gerentes de projeto e têm como objetivo único dar suporte aos projetos da empresa.” (VARGAS, 2003, p. 145).

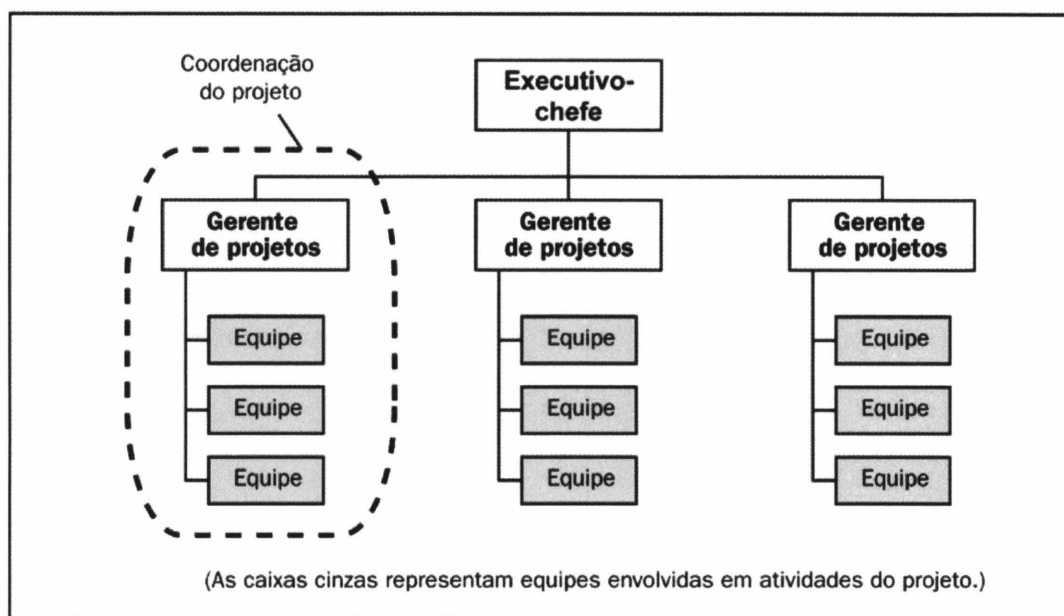


FIGURA 5 - ORGANIZAÇÃO POR PROJETO

Fonte: PMBOK, 2004.

O resultado é prioridade para os projetos que estão sendo gerenciados, estrutura claramente definida e comunicação eficiente sobre os projetos estratégicos entre a equipe e com *stakeholders*. Também acontece agilização, pela rápida tomada de decisão.

Do ponto de vista do gerenciamento do projeto, esta forma proporciona grande simplicidade administrativa, pois o gerente dispõe integralmente dos recursos humanos, com toda a equipe voltada para os objetivos do projeto durante toda sua execução. (VALERIANO, 1998, p. 78)

Entretanto, há desvantagens na estrutura projetizada. Os profissionais alocados integralmente para um projeto podem ficar desatualizados ao término, pois se afastaram da área técnica. Também têm “falta de supervisão técnica [...], por parte de seus chefes especializados, pelo fato de estarem afastados dos departamentos de origem.” (VALERIANO, 2005, p. 64).

Ainda, pode acontecer a perda da equipe pela insegurança gerada um pouco antes do término do projeto, pelo medo de dificuldade de integração nas áreas funcionais ou falta oportunidade para retornar a elas.

Porém, é evidente que as estruturas orientadas a projetos são contemporâneas, e se disseminam cada vez mais nas organizações que buscam atingir seus objetivos estratégicos por meio de desenvolvimento de projetos.

Kerzner alerta sobre o processo de migração de outras estruturas para a projetizada.

In project-driven companies, the creation of a project management division is readily accepted as a necessity to conduct business. [...] In non-project-driven organizations, employees are less tolerant of organizational change. Power, authority, and turf become important. The implementation of a separate division for project management is extremely difficult. (KERZNER, 1998, p. 125)

É importante associar a facilidade e aceitação do processo de transição de estruturas com a maturidade que as organizações possuem em relação ao gerenciamento de projetos. Quando maior ciência por parte das lideranças sobre a importância da gestão efetiva de gerenciamento de projetos, mais tranquila será a mudança estrutural.

2.3 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.3.1 Definições de metodologia de gerenciamento de projetos

O gerenciamento de diversos projetos dentro de uma organização necessita de alguma padronização de métodos, para que seja viável elaborar um panorama do portfólio de projetos. A partir de adoção de métodos semelhantes, é possível comparar desempenhos, trocar informações sobre os projetos, definir papéis e

responsabilidades, estabelecer diretrizes, agilizar o gerenciamento de projetos nas empresas, entre outras praticidades.

É por meio de uma metodologia de gerenciamento de projetos que se padroniza a forma de trabalho e de tratamento das informações de conjunto de projetos em um ambiente delimitado. Portanto, “methodologies are a set of forms, guidelines, templates, and checklists that can be applied to a specific project and situation.” (KERZNER, 2010, p. 156).

Em outras palavras, Schwalbe (2009, p. 85) sintetiza o papel da metodologia: “A methodology describes how things should be done, and different organizations often have different ways of doing this.” Ao apontar que cada organização possui uma metodologia personalizada, o autor refere-se à adaptação dos métodos de gerenciamento de projetos às necessidades, à cultura organizacional e aos objetivos estratégicos das companhias.

Com uma metodologia de gerenciamento de projetos definida, as empresas conseguem otimizar os resultados e orientar-se sob uma mesma perspectiva organizacional. Kerzner (2002, p. 84), destaca alguns benefícios da utilização de metodologia de gerenciamento de projetos: “Além de melhorar o desempenho durante a execução do projeto, ela (metodologia) criará, igualmente, as condições para aumentar a confiança dos clientes e, assim, aperfeiçoar o relacionamento com eles.”

A metodologia de gerenciamento de projetos possui alguns componentes padrões, como documentação, ferramentas, processos, procedimentos e diretrizes. O grau de aprofundamento no detalhamento metodológico varia de acordo com o perfil da empresa e dos projetos que possui. Em alguns casos, é necessária metodologia robusta. Em outros, apenas diretrizes são suficientes para guiar o trabalho das equipes de projetos.

No entanto, Schwalbe (2009, p. 56) orienta que a metodologia deve ser clara e objetiva, sem exageros metodológicos e processos muito complicados. O foco é prover a padronização, para registro adequado dos projetos e reporte dos status aos executivos.

These standards or guidelines might be as simple as providing standard forms or templates for common project documents, examples of good project management plans, or guidelines on how the project manager should provide status information to top management. (SCHWALBE, 2009, p. 56).

As metodologias de gerenciamento de projetos devem, portanto, regulamentar e guiar o trabalho de gerir projetos, garantindo padronização de métodos no grau adequado a cada ambiente. O resultado esperado com sua implantação é o cumprimento de prazo, custo e qualidade determinados para cada projeto, com redução de desvios e riscos.

2.3.2 Metodologia de gerenciamento de projetos aplicada às organizações

As organizações valorizam e buscam aperfeiçoar o gerenciamento de projetos, através de desenvolvimento de metodologias de gerenciamento de projetos adaptadas a sua realidade. Assim, conseguem melhorar resultados e controlar efetivamente o portfólio de projetos corporativos.

Porém, estabelecer uma metodologia padrão em organizações complexas e com multiplicidade de padrões é um desafio, pois os projetos são muito distintos entre si, contemplando áreas de conhecimento diversas. “Nem todos os projetos apresentam os mesmos requisitos e, portanto, não podem ser geridos da mesma forma. Isso dificulta uma padronização que poderia auxiliar a condução dos projetos.” (MENEZES, 2001, p. 78).

Valeriano (1998, p. 97) alerta para um perigo eminente em ambiente de projetos heterogêneos: a utilização de várias metodologias, personalizadas às necessidades de cada projeto. “Não se deve deixar que cada projeto inicie pelo estabelecimento de rotinas e metodologias próprias, o que dificultará o relacionamento conjunto com a organização ou levará ao isolamento dos projetos.”

Em uma empresa de grande porte, onde são geridos diversos projetos simultaneamente de diversas áreas, a multiplicidade de metodologias de gerenciamento de projetos pode levar à desconexão entre eles e à perda do foco

estratégico. Os projetos devem remar juntos para a mesma direção dos objetivos da companhia, e para isso, exigem suporte metodológico alinhado.

Projetos que envolvem inúmeras áreas de uma empresa precisam ser gerenciados sob um mesmo padrão, para garantir o entendimento de todos e simplificar o trabalho. Se cada área envolvida no projeto adotar uma metodologia própria, o trabalho não flui conforme esperado devido ao desalinhamento de informações e de métodos e à burocratização de documentos, que se sobrepõem para atender a metodologia de cada área.

Kerzner (2010, p. 69) observa que, entretanto, é uma prática comum cada área funcional das organizações possuírem metodologias próprias, e alerta que esse modelo só funciona se as áreas não possuírem interfaces.

Unfortunately, marketing, manufacturing, information systems, R&D, and engineering may have their own methodology for project management. In one company, this suboptimization was acceptable to management as long as these individual functional areas did not have to work together continuously. (KERZNER, 2010, p. 69).

Em um ambiente de projetos globais, é ainda mais expressiva a necessidade de metodologia de gerenciamento de projetos padronizada, pois a diversidade organizacional cresce.

Uma boa metodologia de gestão de projetos é suficiente para dar uma estrutura consistente a projetos globais. Combinar uma metodologia-padrão com o talento administrativo aumenta enormemente as possibilidades de sucesso de qualquer empresa em âmbito global. (KERZNER, 2002, p. 37).

Por fim, para que uma metodologia de gerenciamento de projetos tenha sucesso nas companhias e contribua para o alcance dos resultados esperados, é fundamental que as pessoas envolvidas com projetos entendam o valor da metodologia e acreditem que ao adotá-la, contribuem para o sucesso dos projetos.

Forsberg (1996, p. 285) diz ainda que a metodologia de gerenciamento de projetos evita que erros ocorram durante o andamento dos projetos. “A team that understands the value of a credible process, and follows it because they believe in it, will be far less likely to omit an important step or to perform a practice incorrectly.”

Fica então evidente que as organizações de hoje necessitam de metodologias de gerenciamento de projetos para sustentar seus projetos estratégicos e auxiliar na busca de resultados excelentes.

2.3.3 Atualização das metodologias de gerenciamento de projetos

Atualmente, os projetos estão inseridos em meios dinâmicos, em que padrões são constantemente revistos e mudanças fazem parte do dia-a-dia das organizações.

Para acompanhar essa tendência, os projetos exigem atualização metodológica freqüente, alinhada aos novos modelos, conforme evidencia Kerzner (2002, p. 85). “As metodologias de gestão de projetos precisam mudar à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em resposta à constante evolução no ambiente empresarial.” Assim sendo, para o sucesso dos projetos, não basta haver uma metodologia o suportando. É preciso que esta metodologia seja atual e eficaz.

Algumas empresas adotaram metodologias de gerenciamento de projetos no passado e as utilizam até hoje, sem se preocuparem em adequá-las ao tempo presente. Outras realizam constantes melhorias sobre a metodologia vigente. Ainda há aquelas que reformulam totalmente o método de trabalho, pelo fato da empresa passar por um momento de mudança radical.

Independente do tipo de mudança metodológica, é imprescindível envolver todas as partes que fazem uso da metodologia de gerenciamento de projetos para entender as novas necessidades e discutir a estratégia de atualização ou mudança. “O trabalho participativo para a geração, aplicação, análise e melhoramento e

atualização dos planos e das metodologias é o caminho indicado para o bom resultado.” (VALERIANO, 1998, p. 98).

A atualização da metodologia de gerenciamento de projetos faz-se necessária à medida que a empresa evolui em seus processos. Dessa forma, deve estar sempre alinhada ao nível de maturidade da organização, conforme exemplifica Kerzner.

Project management methodologies are created around the project management maturity level of the company and the corporate culture. If the company is reasonably mature in project management and has a culture that fosters cooperation, effective communications, teamwork, and trust, then a highly flexible methodology can be created based upon guidelines, forms, checklists and templates. Project manager can pick and choose the parts of the methodology that are appropriate for a particular client. (KERZNER, 2010, p. 157).

As empresas devem considerar para a atualização da metodologia a opinião de seus principais clientes e da equipe do projeto, que são adequados para apontar os pontos fortes e fracos da metodologia utilizada, e as melhores práticas do mercado (*benchmarks*). Trocar experiências com empresas, nacionais ou multinacionais, é enriquecedor e pode inspirar melhorias ajustadas à realidade da organização.

As metodologias universais também são referência para o desenvolvimento e aprimoramento das metodologias empregadas dentro das empresas. Kerzner (2002, p. 97) afirma que as metodologias universais são continuamente aperfeiçoadas, mediante a revisão de indicadores fundamentais de desempenho e a atualização do conhecimento.

Hoje, torna-se inevitável realizar atualizações metodológicas para atender às necessidades dos projetos. Com as mudanças organizacionais constantes e a globalização como pano de fundo, a todo momento surgem novas idéias para otimizar o gerenciamento de projetos, que precisam ser adotadas rapidamente para alinhamento com as práticas do mercado vigente.

2.3.4 Referenciais metodológicos em gerenciamento de projetos

Com a popularização do gerenciamento de projetos, muitos institutos, empresas e demais organizações criaram referenciais metodológicos em gerenciamento de projetos, que ficaram conhecidos no mundo todo.

Esses referenciais servem de base para muitas organizações elaborarem suas próprias metodologias de gerenciamento de projetos. São guias que propõem metodologia aplicada a situações específicas ou genéricas, como o PMBOK.

Ao utilizar esses referenciais metodológicos como ponto de partida para estudos, que resultarão na criação de metodologia personalizada às necessidades das empresas, o processo ganha maior credibilidade perante executivos e clientes. Kerzner (2002, p. 98) sustenta a idéia: “Talvez o maior benefício de uma metodologia de expressão mundial seja a aceitação e o reconhecimento que encontram entre seus clientes.”

Geralmente, segundo Kerzner (2002, p. 97), as metodologias globais são integradas com outros processos de gerenciamento, como gerenciamento de mudanças, de risco, de qualidade total e engenharia simultânea. Assim, todos os aspectos que envolvem a gestão de projetos são abordados e interligados, para a otimização de resultados.

2.3.4.1 Project Management Institute e PMBOK

Uma das instituições de gerenciamento de projetos mais conhecidas no mundo é o Project Management Institute – PMI. Fundado em 1969 por cinco profissionais da área no Georgia Institute of Technology em Atlanta, Estados Unidos da América (EUA), o PMI se instalou oficialmente na Pensilvânia, EUA.

Hoje, o PMI conta com mais de um milhão de membros – sendo 240 mil associados dos principais setores da economia de mais de 160 países, voluntários e profissionais capacitados em gerenciamento de projetos. Possui dois escritórios de

representação do PMI – em Beijing, China, e em Washington EUA – além de dois centros de serviços regionais fora dos EUA, na Bélgica e em Cingapura.

A instituição elaborou um guia em gerenciamento de projetos que se tornou literatura de referência para os profissionais do segmento: o *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). O primeiro esboço do guia foi produzido em 1987, para documentar e padronizar práticas e informações aceitas como gerenciamento de projeto. Porém, a primeira versão oficial do guia foi lançada somente em 1996. No final de 2008, o PMI lançou a quarta versão do guia, que é a mais atual.

O livro identifica e descreve boas práticas de gerenciamento de projetos, selecionadas pelos seus membros de diversos países, com base em valores e aplicabilidade. O conteúdo da publicação abrange introdução ao gerenciamento de projetos, tópicos específicos, descrição do ciclo de vida, das fases dos projetos e de nove áreas de conhecimento específicas: Integração, Escopo, Prazo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições. Para cada área de conhecimento, são detalhados os processos envolvidos, como entradas e saídas do processo, ferramentas, técnicas e documentação.

Um processo é definido como “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços.” (PMI, 2004, p. 38). É importante fazer distinção entre grupos de processos e fases do projeto, pois não são sinônimos. Uma fase pode englobar todos os processos dos grupos de processos, por exemplo. De acordo com o guia (PMI, 2004, p. 22), “o término e a aprovação de um ou mais produtos caracteriza uma fase do projeto.”

Segundo o PMBOK, há cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Essa classificação é amplamente utilizada em ambientes de projetos.

Quanto ao ciclo de vida, ele é descrito no PMBOK (PMI, 2004, p. 19) como o conjunto de fases do projeto, que viabilizam melhor controle gerencial com ligações

adequadas com as operações em andamento da organização executora. “O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final.”

De forma geral, diversos profissionais reconhecem o PMBOK como importante referência em gerenciamento de projetos. Vieira (2003, p. 120) é um dos muitos autores que citam o trabalho do PMI em suas obras: “O PMI, e a metodologia de gerenciamento de projetos estruturada em seu PMBOK, é referência mundial para os profissionais de gerenciamento de projetos.”

Porém, é preciso atentar para o fato de o PMBOK não ser uma metodologia, que pode ser aplicada para todos os projetos. O próprio guia faz a distinção: “Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico.” (PMI, 2004, p. 3).

Kerzner (2010, p. 169) também lembra que o PMBOK é apenas um guia: “But we must remember that the PMBOK Guide is still just a guide and not necessarily the actual body of knowledge. O autor comenta ainda que apesar das companhias criarem metodologias de gerenciamento de projetos baseadas no Guia PMBOK, essas metodologias raramente seguem com exatidão as práticas propostas pelo guia.

É necessário analisar todos os fatores que caracterizam o ambiente onde será aplicada uma metodologia de gerenciamento de projetos. Cada realidade organizacional exige uma metodologia adequada às particularidades da empresa, por mais que a metodologia seja elaborada com base em referenciais metodológicos mundiais.

2.3.4.2 PRINCE2

O modelo de gerenciamento de projetos PRINCE2 (Project IN Controlled Environment) foi criado em 1989, no Reino Unido, pela CCTA (Central Computer

and Telecommunications Agency) – depois renomeada para OGC (Office of Government Commerce) – para ser utilizado em todos os projetos do sistema de informação do governo inglês. Porém, PRINCE2 foi publicado somente em 1996, com a contribuição de um consórcio de aproximadamente 150 organizações européias.

PRINCE2 é uma metodologia baseada em processos e adaptável a todos os tipos de projetos. Cada processo é definido pelas entradas e saídas principais, objetivos a serem alcançados e atividades a serem realizadas. O foco desse referencial metodológico está na organização, na gerência e no controle.

Atualmente, PRINCE2 é utilizado amplamente no gerenciamento de projetos do governo do Reino Unido, e é o referencial metodológico padrão do segmento. Porém, também é aplicado nos setores privados do Reino Unido e de outros países. É considerado o método de gerenciamento de projetos mais utilizado no mundo, com base no elevado número de profissionais certificados.

As principais características do PRINCE2 são foco na justificativa de negócio, estrutura organizacional definida para a equipe de gerenciamento de projetos, abordagem baseada em gerenciamento de produto, ênfase em divisão do projeto em fases gerenciáveis e controláveis, e flexibilidade aplicável em nível adequado ao projeto.

Segundo o método, todo projeto deve ter um organizado e controlado começo, meio e fim. Para isso, PRINCE2 possui uma série de processos que cobrem todas as atividades necessárias em um projeto do começo ao encerramento.

Além de descrever as pessoas envolvidas no projeto e seus papéis e responsabilidades, o método também explica como gerir riscos e qualidade e como controlar mudanças no projeto. Ainda, PRINCE2 promove uma linguagem comum entre as partes interessadas do projeto, por ser reconhecido e compreendido por muitos profissionais, o que facilita a comunicação entre membros do projeto.

O PRINCE2 é baseado em oito processos e 45 sub-processos, os quais definem as atividades que serão executadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Juntamente com esses, são descritos oito componentes que são como áreas de

conhecimento que devem ser aplicadas de acordo com a necessidade, dentro das atividades de cada processo. Os processos do PRINCE2 são: Directing a Project, Starting up a Project, Initiating a Project, Managing Stage Boundaries, Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Closing a Project e Planning, relacionados conforme figura abaixo.

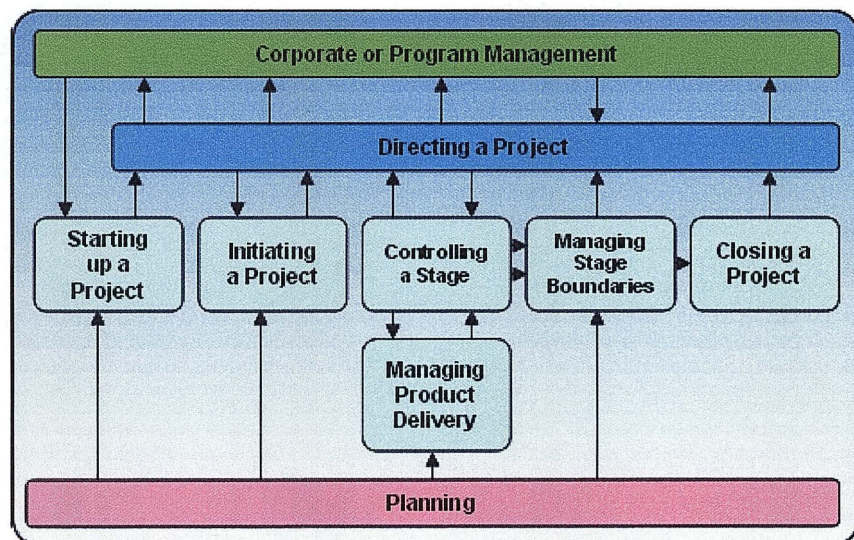


FIGURA 6 - MODELO DE DIAGRAMA DE PROCESSO DO PRINCE2

Fonte: < <http://www.prince2.com> >, 2010.

Em resumo, a metodologia destaca-se pela flexibilidade de adaptação a cada projeto e por orientar-se essencialmente ao negócio, em todo o ciclo do projeto. Com processos estruturados, suporta o projeto atendendo às necessidades, viabiliza controles necessários e define marcos de trabalho.

2.4 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As companhias modernas necessitam de pessoas, processos e tecnologias adequadas para alavancar seus resultados. Os projetos estratégicos são geridos em

um ambiente dinâmico, onde mudanças fazem parte do dia-a-dia e, em consequência, riscos tornam-se reais. Por isso, é essencial para as organizações possuir processos consolidados de gerenciamento de projetos, para garantir o sucesso dos mesmos.

Nesse contexto, as organizações com maior nível de maturidade em gerenciamento de projetos sobressaem-se, pois realizam efetivo gerenciamento do portfólio de projetos, para garantir administração adequada e alinhamento estratégico com os objetivos da empresa.

Kerzner (2002, p. 46) destaca dois benefícios proporcionados pelo desenvolvimento de sistemas e processos maduros nas companhias: “primeiro, o trabalho é executado com o mínimo de mudanças de escopo; segundo, os processos são definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa.”

O mesmo autor (2002, p. 47 a 51) propõe divisão em cinco fases de maturidade de gerenciamento de projetos: embrionária, fase de aceitação pela gerência executiva, apoio dos gerentes de área, crescimento e, por fim, maturidade.

Na fase embrionária, tanto os gerentes intermediários quanto os gerentes seniores devem reconhecer a necessidade, os benefícios e as aplicações da gestão de projetos. Na fase de aceitação pela gerência executiva, é fundamental que os executivos identifiquem visivelmente o apoio que o gerenciamento de projetos oferece aos projetos, em busca do cumprimento dos objetivos e das metas, para a empresa realmente chegar à maturidade em gestão de projetos.

A terceira fase é um desdobramento da anterior, na qual se almeja o apoio dos gerentes de área. Kerzner (2002, p. 48) ressalta que os gerentes não necessitam de um profundo conhecimento das ferramentas da gestão de projetos, mas o essencial é que entendam os princípios da gestão de projetos, pois são eles os responsáveis pelo pessoal que trabalha no projeto.

Na fase de crescimento, os sistemas de gestão de projetos são desenvolvidos e refinados para controle e padronização. “Tais sistemas refletem o comprometimento da empresa com a qualidade e o planejamento, assim como a

necessidade de minimizar as mudanças ou oscilações de escopo.” (KERZNER, 2002, p. 50).

O último estágio de maturidade é alcançado na fase de maturidade, que exige que a empresa entenda a importância da integração de tempo e custos. “[...] A dificuldade de integrar tempo e custo em geral exige uma reformulação do sistema de contabilidade de custos para incluir indicadores de valor agregado.” (KERZNER, 2002, p. 51). O autor sugere a utilização de sistema de contabilidade horizontal, ao invés de vertical, para verificar como, quando, quanto e onde o dinheiro está sendo utilizado.

Dessa forma, companhias que alcançam a maturidade são comprometidas com os ciclos de vida de planejamento, de estimativa de custos, de tomada de decisão e de auditorias, segundo Kerzner (1998, p. 1023). Auditorias são ricas em aprendizado, pois os empregados evoluem a partir de exemplos de sucesso e fracasso.

Ainda, companhias maduras valorizam a qualidade do gerenciamento de projetos, como instrumento para o alcance dos objetivos definidos na fase de planejamento e a solidez do escopo de trabalho. “Mature organizations are committed to quality up-front planning such that minimum downstream scope changes will be necessary.” (KERZNER, 1998, p. 1014).

Uma tendência comum entre as organizações maduras em gerenciamento de projetos é adoção de gestão informal, para agilizar processos e otimizar o tempo. O gerenciamento é dinâmico e baseado na colaboração e comunicação eficiente da equipe. De outro lado, organizações imaturas buscam formalidade, para sustentar a gestão de projeto, através de definição de regras e procedimentos rígidos.

With formal project management, the authority and power of the project manager must be identified in written form; formal project management policies and procedures are needed; and documentation is necessary even for simple tasks. With informal project management, the burden is placed on communication, cooperation, and trust such that paperwork is minimized. In the future, even project-driven organizations can be expected to develop some degree of informal project management system. (KERZNER, 1998, p. 1016).

Entretanto, organizações maduras precisam implantar padrões, para homogeneizar a forma de gerenciar projetos e prover alinhamento metodológico entre eles. Kerzner (1998, p. 1022) acredita que guias são importantes e que não precisam ser necessariamente complexos para serem eficientes. "Mature organizations have policy and procedure manual for further encourage consistency."

2.5 GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS

Conforme apresentado no item anterior, o gerenciamento de projetos em estágio de elevada maturidade apresenta maior flexibilidade e informalidade. Esse modelo rompe com o gerenciamento de projetos dominante até anos atrás, caracterizado pelo controle rígido de indicadores e formalidade nos procedimentos.

Kerzner (2002, p. 296) observa que "nos últimos 20 anos, a mudança mais significativa no campo da gestão de projetos foi a comprovação de que a gestão informal de projetos dá resultado." Esse é o motivo pelo qual a prática vem sendo adotada amplamente pelas organizações maduras.

Porém, para que a gestão informal de projetos seja o caminho para o sucesso, é necessário que seja implementada em organizações que possuam processos de gerenciamento de projeto maduros e executivos comprometidos com o modelo.

Responsabilidade, comprometimento, cooperação, comunicação eficaz e confiança entre membros das equipes e projetos são premissas para o

aproveitamento da gestão informal de projetos. Kerzner destaca a importância da confiança no ambiente de projetos:

A confiança é a chave do sucesso na implementação da gestão informal de projetos. Sem ela, gerentes e responsáveis por projetos precisariam de uma imensa documentação apenas para terem a certeza de que todos os participantes dos projetos estão cumprindo suas tarefas de maneira que lhes foi determinada. E confiança é também fundamental na consolidação de uma relação efetiva entre fornecedor/terceirizado e o cliente. (KERZNER, 2002, p. 299).

As características do ambiente e da cultura organizacional influenciam na eficácia do modelo informal de gerenciamento e definem se os projetos geridos dessa forma alcançarão os resultados esperados e estarão condenados ao fracasso.

2.5.1 Metodologia de gestão informal de projetos

Mesmo que a gestão informal de projetos se baseie em hábitos flexíveis, é necessário certo nível de padronização metodológica, para orientar o trabalho das equipes de projetos e garantir o registro adequado do projeto.

Há diversas formas de se elaborar uma metodologia de gerenciamento de projetos e selecionar suas ferramentas. O resultado final pode variar entre o rigor e a liberdade metodológica. “Políticas e procedimentos representam formalidade. As listas de verificação representam a informalidade.” (KERZNER, 2002, p. 297).

A metodologia de gestão informal de projetos pede métodos dinâmicos e adaptáveis a cada situação e ao contexto de projeto. Em contrapartida, exige do gerente de projeto e de sua equipe comprometimento e responsabilidade na gestão, com consciência e conhecimento do papel que desempenharão no projeto.

Não há como adotar a gestão informal em um ambiente organizacional imaturo, sem definição clara dos deveres de cada um, sem conscientização da importância do esforço individual para atingir um objetivo em comum. Individualismo,

arrogância, autoritarismo, dificuldade em comunicação e irresponsabilidade são características das equipes que inviabilizam a aplicação da gestão informal.

O gerente de projetos informal precisa confiar em sua equipe e delegar autoridade a ela. A descentralização é benéfica, por agilizar a tomada de decisões e simplificar o processo de soluções de problemas. Contudo, todos devem estar alinhados quando às responsabilidades individuais e limitações de poder. Saber a hora exata de escalonar problemas é a chave para a otimização da gestão.

Valeriano (1998, p. 101) lembra, porém, que a delegação de autoridade não exime seu detentor legal ou regulamentar da responsabilidade. Delegação não é abdicação, afirma. Ou seja, o gerente do projeto sempre é responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto e deve delegar atividades que não agregam valor ao seu trabalho justamente para focar as atividades essenciais à gestão. São estas atividades que viabilizarão o alcance dos objetivos do projeto.

Outro ponto relacionado à metodologia é o grau de rigor de seus métodos. A gestão informal pressupõe a utilização de metodologia baseada mais em modelos do que em regulamentos e procedimentos rígidos. De acordo com Kerzner (2010, p. 158), as companhias perceberam que o gerenciamento de projetos corporativo funciona melhor se a metodologia for estruturada em *templates*.

Em adição, metodologias mais leves, ao contrário das metodologias robustas e pesadas, possuem apenas algumas poucas regras, práticas e documentação, para favorecer um ambiente construtivo. “Projects are designed and built on face-to-face discussions, meetings, and the flow of information to clients.” (KERZNER, 2010, p. 158).

A natureza dos projetos contemporâneos se adapta a um modelo mais solto. Durante a execução desses projetos, há grande número de mudanças, o que exige flexibilidade e tomada rápida de decisões. Metodologias complexas e rigorosas tendem a burocratizar a gestão de projetos e atrasar o cronograma em organizações maduras e dinâmicas. “These methodologies are so laborious that the whole pace of design, development, and deployment slows down – and nothing else gets done.” (KERZNER, 2010, p. 158).

Ressalta-se que cada organização deve realizar uma análise interna de maturidade antes de escolher o perfil de metodologia em gerenciamento de projetos que será implantada. A liberdade metodológica só é pertinente para equipes e organizações maduras.

2.6. GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SERVIÇOS

2.6.1 Características dos serviços

O gerenciamento de projetos na área de serviços é singular, e se diferencia dos demais tipos de projetos (desenvolvimento de produtos, construção civil e outros) pelas características particulares do setor. Os projetos nessa área são raros, porque os serviços são únicos e não podem ser refeitos, possuem restrição de tempo, capital e recursos, e são complexos, devido à multidisciplinaridade.

O conceito de serviço é descrito por Lovelock e Wright (2002, p.5): “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.” Assim, percebe-se que os serviços agregam valor e suas entregas proporcionam satisfação a quem as recebe.

Regan (1963, p. 60), faz distinção dos serviços pela sua característica de intangibilidade. “Serviços representam as satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação, saúde) ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).”

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 191) também ressaltam que o serviço é intangível, ao afirmarem que é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de

qualquer coisa. Os autores comentam ainda que a produção de serviço pode estar ou não vinculada a um produto físico.

Dessa forma, os serviços são marcados pela intangibilidade, inseparabilidade, pois os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, variabilidade, já que o padrão depende de quem os executa, e perecibilidade, por não poderem ser estocados.

Nesse contexto, para o sucesso de projetos de serviços, depende-se muito das informações que circulam entre a equipe. Uma comunicação efetiva é premissa para a execução de projetos na área, uma vez que a informação é tão intangível quanto a característica do projeto em si. Contudo, há maneiras de tornar a informação mais tangível. “Informação é a forma mais intangível de produto dos serviços, mas pode ser convertida em formas mais duradouras e tangíveis como cartas, relatórios, livros, vídeos ou disquetes.” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 39).

Por isso, é muito importante que projetos de serviços possuam documentação adequada, já que as entregas são caracterizadas pela intangibilidade. Com as informações registradas, é possível mapear o status do projeto, já que geralmente não há produto físico para evidenciar a progressão.

2.6.2 Gerenciamento de projetos de serviços em organizações

Atualmente, os serviços não são oferecidos somente para clientes externos, como é o caso de serviços de telefonia, hospitalares, de educação, de transporte, entre outros. Eles são valorizados e abordados de maneira específica nas organizações. As empresas adotam o conceito de clientes internos e criam células de serviços corporativos, a fim de suportar processos de agregação de valor da companhia, como produção.

Corrêa (2006, p. 28) evidencia essa nova forma de estruturação interna, ao afirmar que um indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do

conceito de cliente interno. As áreas funcionais podem ser consideradas clientes internos, assim como uma diretoria, um processo ou um grupo de profissionais.

A valorização dos serviços está relacionada com a percepção de que eles podem gerar lucros para as empresas. “Muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir “centros de lucro” dentro das empresas.” (CORRÊA, 2006, p. 25).

É tendência hoje a centralização dos serviços corporativos, para redução de custos e padronização dos serviços. Fitzsimmons (2006, p. 30) comenta esse processo, evidenciando sua importância e relação com a cadeia produtiva. “[...] o sucesso da produção de bens manufaturados exige um rápido retorno do mercado, uma capacidade de customização dos produtos e uma rápida entrega – pontos que dependem da integração dos serviços em geral.”

Portanto, esse ambiente de serviços organizacionais demanda a execução de muitos projetos, para sustentar a produção de bens. Podem ser projetos de novos serviços, de melhoria contínua nos processos de serviços, de implantação e atualização de sistemas, entre outros.

Para que um projeto seja gerido em serviços, é necessário ter visão do negócio por processo, e não por áreas funcionais. Essa estrutura é ideal, pois para se oferecer um serviço, ele exigirá execução de atividades em diversas áreas, pela sua característica multidisciplinar. A fim de controlar de forma eficaz o serviço, costuma-se desenhá-lo em forma de processo.

Antes de se iniciar um projeto na organização, é preciso fazer levantamento da situação atual, ou seja, compreender o processo do serviço e coletar informações e dados sobre ele. Analisar as interfaces do processo também é importante para redução de riscos.

Em projetos na área de serviços, também é necessário estabelecer critérios para o sucesso, que podem ser medidos através de indicadores, devido à natureza intangível do serviço. Dessa forma, torna-se mensurável o desempenho do serviço.

E ainda, deve-se lembrar que os produtos operacional e comercial do serviço devem se complementar, já que são produzidos e consumidos no mesmo momento. Devido a essa característica, realizar testes durante o projeto é etapa obrigatória, já que um serviço mal estruturado será consumido imediatamente, sem possibilidades de correção em tempo hábil.

O planejamento adequado aos projetos em serviços e o controle e monitoramento sobre todas as fases do projeto também são essenciais, em razão das particularidades dos serviços. Esses projetos nas empresas devem contar com o envolvimento efetivo do cliente interno, já que em serviços são parte fundamental, pois o integram.

Os recursos humanos também são críticos para o sucesso dos projetos de serviços, uma vez que a prestação e existência dos serviços dependem de pessoas. Ter profissionais capacitados e maduros é premissa para a execução de um processo de serviços. Assim, garante-se o cumprimento de padrões, reduzindo a variabilidade, já que em serviços a qualidade e performance desejadas estão intimamente ligadas ao perfil de quem presta o serviço.

A comunicação torna-se então peça chave para integrar esses recursos humanos e fazer as informações fluírem entre a equipe de projetos. Como as informações são base para os serviços, essas devem ser tratadas com prioridade no projeto, sendo armazenadas de forma adequada.

É indispensável montar equipes multifuncionais em projetos de serviços. Por isso, a estrutura de gerenciamento de projetos em serviços geralmente é matricial, por exigir profissionais atualizados com conhecimentos diversos distribuídos em áreas funcionais.

Também se torna indispensável haver infra-estrutura ideal para suportar os serviços em empresas. Os recursos mais comuns necessários são sistemas de informática, para armazenar informações. Em organizações de grande porte, os ERPs (*Enterprise Resource Planning*), como SAP e Oracle, dão suporte operacional e estratégico para muitos processos de serviços, por processar e guardar de forma integrada dados de diversos departamentos da organização.

Por todas as particularidades apresentadas, os projetos de serviços devem ser gerenciados de forma especial em relação aos demais tipos de projetos. Serviços são distintos de produtos, e por isso exigem gestão personalizada devido à complexidade envolvida.

3 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CASO ESTUDADO

3.1 METODOLOGIA ATUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CASO ESTUDADO

3.1.1 Estrutura de gerenciamento de projetos de serviços no caso estudado

O objeto de estudo deste módulo será a metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços de uma grande multinacional do setor de alimentos brasileiro, que conta com 24 unidades produtoras, 8 unidades produtoras parceiras, 14 filiais e escritórios de venda e 16 pontos de distribuição. O centro de serviços, aqui denominado de CSC, é responsável por oferecer serviços aos clientes internos da companhia, a fim de suportar a cadeia de agregação de valor (produção, venda e distribuição). Sua estrutura é organizada por processos, e não por áreas funcionais hierárquicas. "Entende-se por processo um conjunto de recursos e atividade inter-relacionadas (os subprocessos) que transformam insumos em produtos ou resultados." (VALERIANO, 1998, p. 6).

Os projetos geridos no centro de serviços envolvem essencialmente processos de serviços, e podem fazer parte de um projeto maior ou programa, a nível corporativo. Há projetos como melhoria de processo, incorporação, criação ou expansão de unidade e novos serviços e processos.

A equipe de projetos está alocada técnica e hierarquicamente numa área chamada Melhoria Contínua, que é responsável por executar tanto as atividades relacionadas ao escritório de processos como ao escritório de projetos, com condução de projetos. Os integrantes da equipe possuem vasto conhecimento técnico, adquirido ao longo de anos de trabalho na companhia. Os conhecimentos em gerenciamento de projetos foram adquiridos após serem transferidos para a Melhoria Contínua, por meio de programas de capacitação.

Os membros da Melhoria Contínua atuam como gerentes de projetos e formam suas equipes com recursos de outros processos. A estrutura pode ser classificada como matricial forte, já que gerentes de projetos capturam recursos temporários de acordo com suas especialidades em outros processos, exigindo dedicação parcial por parte deles.

O centro de serviços foi criado há três anos, com sede em Curitiba. Há CSCs locais nas unidades, para suportar a matriz. Devido à criação recente, a Melhoria Contínua continua estruturando o gerenciamento de projetos, para garantir adequação e eficiência. Para suportar esse processo, foi elaborada no início da área uma metodologia de gerenciamento de projetos, com o apoio de consultorias e baseada nas melhores práticas de mercado.

3.1.2 Apresentação da metodologia de gerenciamento de projetos

A metodologia de gerenciamento de projetos do CSC envolve padronização de procedimentos, de documentação e de ferramentas de gerenciamento de projetos. Ainda, a metodologia é detalhada por meio de padrões, como regulamento de projetos, fluxogramas e instruções de trabalho, que devem ser seguidos por todos os envolvidos no gerenciamento de projetos do centro de serviços.

Esses padrões detalham as fases dos projetos, os fluxos de atividades desde o recebimento da demanda até a finalização do projeto, o detalhamento das atividades críticas dos fluxos, as regras envolvidas no gerenciamento de projetos, entre outros procedimentos. São guias que explicam como os projetos de serviços são geridos no centro de serviços.

Como a estrutura organizacional da multinacional é complexa, o gerenciamento de projetos depende de atividades de várias áreas para acontecer. Por isso, a metodologia contempla também as interfaces com essas áreas, como Gerência de Gestão de Investimentos, que analisa o investimento solicitado para aprová-lo ou recusá-lo e gere a verba concedida ao projeto, e Gerência de Tecnologia da Informação, que é responsável pelas entregas relacionadas a

software e *hardware* e por elaborar o estudo de viabilidade técnica e econômica dos projetos de tecnologia, em conjunto com o gerente do projeto e com a área Central de Informações Gerenciais.

Em relação à documentação, ela é padronizada e utilizada em todas as fases dos projetos, para registro das informações de forma holística e aprofundada. Os documentos dos projetos são gerados pela Melhoria Contínua e demais áreas corporativas envolvidas.

Para consolidar os indicadores dos projetos passados, atuais e futuros, a área conta um portal hospedado na intranet, conhecido como Painel de Projetos Funcionais. Ele é a principal ferramenta para o check mensal de todos os projetos do portfólio da Melhoria Contínua. A área ainda conta com outras ferramentas que auxiliam no gerenciamento de projetos.

De maneira geral, a metodologia desenvolvida para o CSC é constituída de padrões de nível estratégico, tático e operacional, documentação enxuta, adaptada ao centro de serviços, e algumas ferramentas de gerenciamento de projetos também personalizadas.

3.1.2.1. Fases de gerenciamento de projetos

Os projetos geridos segundo a metodologia do centro de serviços possuem quatro fases distintas: concepção, planejamento, execução e acompanhamento e encerramento, sendo que as fases de execução e acompanhamento acontecem simultaneamente.

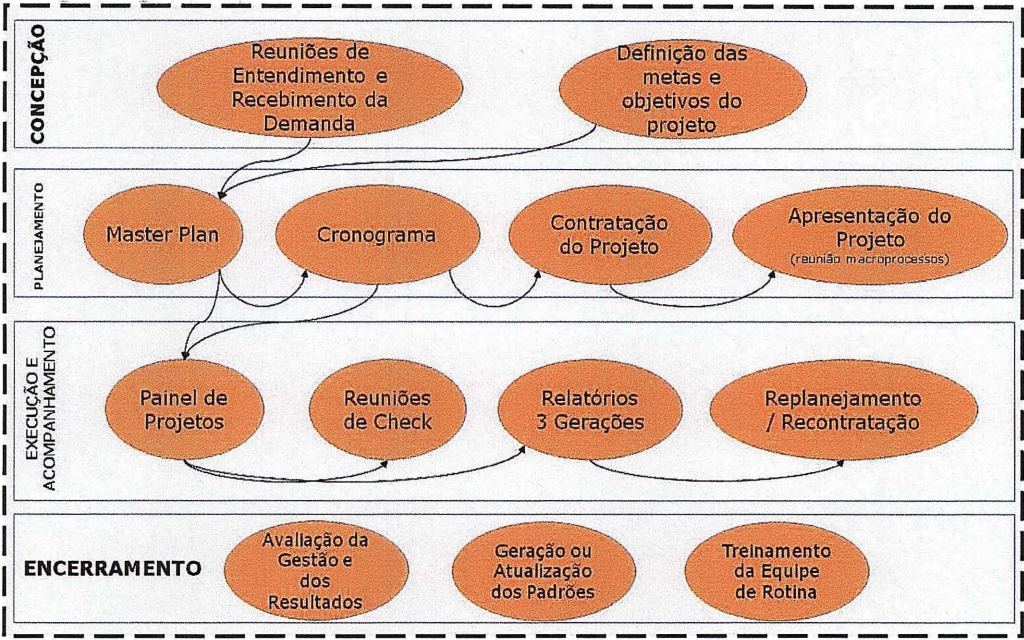


FIGURA 7 - METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DO CSC

Fonte: Material do centro de serviços da multinacional, 2008.

Na fase de concepção, espera-se realizar reuniões de entendimento e de recebimento da demanda, para compreensão dos objetivos, benefícios e metas do projeto. Posteriormente, será dado o parecer se a demanda será aceita ou recusada. Caso aceita, serão obtidas as informações necessárias para iniciar o planejamento do projeto e são definidos o gerente do projeto, *sponsor*, cliente e a equipe necessária.

Na fase de planejamento, é elaborado o documento Masterplan, em que são detalhadas todas as informações importantes para o gerenciamento do projeto, como escopo, prazos, custos e ganhos previstos, riscos e premissas. Em seguida, é feito o cronograma, com detalhamento das ações que a equipe do projeto executará e dos prazos das entregas, e são obtidas todas as informações necessárias para iniciar a execução do projeto.

Em seguida, há a contratação do projeto, com a aprovação do cliente e *sponsor* em relação ao planejamento apresentado no Masterplan e com a contratação de metas (prazo, custo e ganho). Após, é realizada a apresentação do projeto aos donos de macroprocessos do centro de serviços – que são gerentes de

grupos de processos como Recursos Humanos, Apuração de Resultados, Suporte a Compras, Suporte a Vendas, Apoio Administrativo e Jurídico –, para evidenciar os projetos executados pela área de Melhoria Contínua e mantê-los informados.

A próxima fase é execução e acompanhamento, que envolve inicialmente a alimentação de dados no Painel de Projetos Funcionais. Todos os cronogramas, custos e ganhos (previsto e realizado) devem ser atualizados pelos donos de projetos até o quinto dia útil do mês na ferramenta. O cronograma no Project e o Masterplan deveriam ser anexados no painel, porém atualmente não é feito esse procedimento por indisponibilidade técnica temporária. Caso haja desvio nos indicadores de cronograma, custo e ganhos, os mesmos devem ser justificados no painel através de relatórios de 3 Gerações. Para reporte dos status dos projetos em análise e em andamento para os gestores do CSC, os gerentes de projeto devem atualizar semanalmente o Status Reporte, que traz resumidamente os indicadores de cada projeto, as principais ações executadas, os próximos passos e pontos de atenção e decisão.

Nessa fase, acontecem reuniões de check periódicas, para acompanhamento de cronograma, custo e ganhos dos projetos, e apresentação de justificativas. Se necessário, são realizados replanejamentos do projeto, em escopo, prazo, custo e/ou ganhos, que devem ser aprovados pelo cliente e *sponsor*. Esses dados revisados devem então ser ajustados no painel de projetos quando ocorrer alteração no escopo do projeto, com modificação das entregas. A reconstrução deve ser formalizada em ata e no Masterplan, que deve ser atualizado e homologado pelo cliente e *sponsor*.

A última fase é a de encerramento, quando ocorre a avaliação da gestão e dos resultados, com a comparação entre dados previstos e realizados. Os resultados do projeto são apresentados ao cliente e *sponsor* e o relatório de encerramento é preenchido na ata. Ainda, é enviado ao cliente formulário para avaliação do gerenciamento e resultados do projeto.

Por fim, como todo projeto provoca mudanças nos processos, é preciso gerar e atualizar os padrões, seja ajustando os já existentes ou criando novos padrões. Todos eles devem ser registrados no sistema corporativo de

armazenamento de padrões, o SAP DMS (*Document Management System*). Na sequência, devem ser realizados treinamentos para as equipes de rotina, para que aprendam a operar segundo os novos processos.

3.1.3 Padrões do processo de gerenciamento de projetos

Para especificar as regras, os modelos e os procedimentos da metodologia de gerenciamento de projetos do CSC, foram elaborados padrões pela Melhoria Contínua, que são documentos regulamentadores disponibilizados aos envolvidos nos projetos. Há cinco tipos de padrões relacionados diretamente à metodologia de gerenciamento de projetos: instrução de trabalho, padrão de processo, acordo de nível de serviço – ANS, diagrama de escopo e interfaces do processo e regulamento corporativo.

O regulamento corporativo é o documento mais importante na escala hierárquica dos padrões do processo Elaborar e Gerir Projetos de Expansão e Melhorias. Ele tem como objetivo detalhar as definições táticas em relação aos projetos e apresentar os conceitos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos do centro de serviços. Nele, são abordados os projetos funcionais, que são o objeto de estudo deste trabalho, e os de melhoria de processo, que são menores e gerenciados pelos próprios colaboradores que identificaram a oportunidade de melhoria em suas unidades, mas avaliados e acompanhados pela Melhoria Contínua. Estes últimos não serão citados pela aluna.

No regulamento, são descritos a definição dos projetos funcionais, as fases que envolvem os projetos, de maneira conceitual e não operacional, os procedimentos padrões e demais detalhamentos relacionados ao processo de gerenciamento de projetos funcionais.

O segundo padrão na escala é o padrão de processo, de nível operacional, que é o fluxograma de determinado processo, com indicação de grupo de atividades seqüenciadas do início ao fim e suas relações. Com esse padrão é possível visualizar o fluxo de trabalho, por meio de representação gráfica. Para o processo de

gerenciamento de projetos, há vários fluxos desenhados, como fluxos detalhados para cada tipo de projeto (incorporação, aquisição, expansão, nova unidade e parceria), que apresentam os trâmites legais e corporativos. O principal fluxo da metodologia abrange todo o processo de gerenciamento de projetos em detalhes, desde o recebimento da demanda, análise de viabilidade, envolvimento dos stakeholders, até as etapas de preparação da documentação, planejamento, execução e encerramento do projeto.

Nesse fluxo principal estão indicadas todas as ações de gerenciamento adaptadas às variações dos projetos, ou seja, o fluxo contempla os diversos procedimentos de acordo com a especificidade de cada projeto, em fluxos menores personalizados. Assim, o documento é sempre válido e oferece um panorama da complexidade e multiplicidade dos projetos de serviços geridos. É o padrão de processo mais consultado, pois representa esquematicamente a essência da metodologia.

Por fim, há as instruções de trabalho, que descrevem passo a passo como devem ser realizadas as atividades críticas retiradas dos fluxogramas de padrões de processos. Trata-se também de padrões operacionais, como guias para a realização de testes em sistemas novos ou remodelados e treinamentos para os usuários afetados pelas mudanças provocadas pelos projetos, elaboração de cronograma de acordo com o padrão estabelecido e gerenciamento de projetos de acordo com a metodologia de gestão de projetos.

Por sua vez, os ANSs são documentos de contratação de acordos de níveis de serviços, ou seja, é um “contrato” entre processos prestadores de serviços e seus clientes internos. Neles estão estipulados os níveis de atendimento a diversos indicadores, através dos quais são garantidas as principais entregas do processo. No caso do processo Elaborar e Gerir Projetos de Expansão e Melhorias, os ANSs referem-se aos percentuais de cumprimento de prazo, custo e ganhos dos projetos, calculados com a relação entre planejado e realizado.

Ainda, há o documento diagrama de escopo e interfaces do processo, que descreve as entradas e saídas do processo, suas interfaces, regulamentações e

aponta as atividades intermediárias principais em macro fluxo, ou seja, os meios para se chegar aos fins – entregas do processo.

3.1.4 Documentação

Assim como toda metodologia, o centro de serviços possui um conjunto de documentos personalizados e padronizados para o gerenciamento de seus projetos. Os documentos não são muito extensos e complexos e estão listados a seguir: Masterplan, cronograma no MS Project, ata do projeto, formulário de avaliação no encerramento do projeto e Status Reporte.

O Masterplan é o documento mais importante, pois traz todas as informações principais do projeto necessárias para sua execução, e é elaborado em conjunto com os principais *stakeholders*. O documento apresenta-se em formato do MS PowerPoint e é constituído por vários slides. Nesse documento há informações como situação atual, nomes do *sponsor*, cliente e gerente do projeto, meta, objetivos e indicadores do projeto, detalhamento dos impactos financeiros (Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), investimentos, gastos fixos e ganhos), benefícios qualitativos, escopo (através de Estrutura Analítica do Projeto – EAP, ou Work Breakdown Structure – WBS em inglês, simplificada com dois níveis de detalhamento e listagem do que será feito e não será feito), mapa de batalha (que relaciona os principais grupos de atividades do escopo com o tempo, de forma macro), premissas, entregas, organograma do projeto, matriz de atribuições, e riscos. Cada um desses itens são detalhados de maneira simplificada em um slide do documento, sendo que o slide que apresenta o resumo do projeto (nomes e assinaturas do *sponsor*, cliente e gerente do projeto, meta, orçamento, objetivos e indicadores) é considerado o ANS do projeto, equivalente ao termo de abertura do projeto (*Project Charter*), documento que autoriza formalmente o projeto.

Quando o projeto envolve melhorias nos sistemas homologados da empresa ou criação de novos sistemas, a área de Tecnologia da Informação – TI participa ativamente do projeto, pois é responsável por grande parte das atividades do

projeto. Essa área é corporativa, e não pertence à estrutura do centro de serviços. Por isso, possui metodologia própria de gerenciamento de projetos. Devido à similaridade entre essa metodologia e a do centro de serviços, foi estabelecido que quando o projeto envolve TI, o Masterplan é reduzido a apenas três slides: slide com o resumo do projeto (nomes do *sponsor*, cliente e gerente do projeto, meta, orçamento, objetivos e indicadores do projeto), slide de detalhamento dos impactos financeiros (Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), investimentos, gastos fixos e ganhos) e slide de escopo com EAP. Os demais conteúdos estão presentes no projeto executivo de TI.

O cronograma dos projetos do centro de serviços é desenvolvido em MS Project, com a utilização de recursos personalizados do MS Project, desenvolvidos por uma consultoria para a companhia. Todos os grupos de atividades detalhados na EAP do Masterplan devem estar incluídos no cronograma seguindo a mesma estrutura macro. Porém, no cronograma esses grupos de atividades serão detalhados em mais níveis, podendo inclusive surgir grupos de atividade não detalhados no Masteplan. Hoje não há regra para limitar o nível de detalhamento ou quantificar os pacotes de trabalho.

Atualmente, nem todos os gerentes de projeto inserem dependência entre as atividades relacionadas. Também, não são todos que inserem os responsáveis pela execução de cada atividade. Geralmente, as datas das atividades são fixadas com restrições de início, o que enrijece o cronograma e dificulta a atualização. O Project é, portanto, utilizado somente para a listagem e controle das atividades, não sendo gerenciados recursos humanos e custos dos projetos no programa.

A atualização do cronograma é feita pelo gerente do projeto, uma vez por semana, durante as reuniões de check semanais. Alguns projetos possuem reuniões de check mais espaçadas, contribuindo para a atualização escassa do cronograma. Outras vezes, por mais que sejam realizadas reuniões, os cronogramas permanecem desatualizados, pois as atividades em atraso não são replanejadas, permanecendo com as datas fixadas na linha de base.

Cada vez que há recontratação do projeto, o slide com o resumo do projeto deve ser atualizado e novamente assinado pelo *sponsor*, cliente e gerente do

projeto. Os demais slides que sofrerem alterações também devem ser atualizados conforme novo cronograma e planejamento.

Outro documento essencial ao gerenciamento de projetos é a ata do projeto, disponível no MS Excel. Nela são registradas, durante todas as fases do projeto, as mudanças, definições, alinhamentos e atividades de pendências dos projetos que não estão listadas no Project. Também são detalhadas todas as pautas e definições das reuniões que acontecem desde o início até o encerramento do projeto, como a de recebimento da demanda, reuniões de check, reuniões, extraordinárias etc. O documento também serve como agenda das reuniões, que será enviada à equipe periodicamente.

Recentemente o modelo de ata foi reformulado, com a participação da equipe, para ficar mais prático e objetivo. Antes, a cada reunião era gerada uma ata, o que dificultava o check das atividades pendentes de atas do passado e criava um grande volume de documentos. Hoje, todas as informações estão centralizadas em um único arquivo, tornando fácil a consulta ao histórico do projeto.

Ao término do projeto e com o cumprimento de todas as entregas contratadas, o gerente do projeto deve fazer a ata de encerramento do projeto, na mesma ata utilizada ao longo do projeto. Devem constar informações sobre a reunião de encerramento e as lições aprendidas, com justificativa dos desvios do projeto, citação das melhores práticas identificadas e comentários sobre o andamento do projeto.

Além da avaliação do projeto registrada pelo gerente na ata, há também a avaliação do projeto pelo cliente, por meio de preenchimento de um formulário padrão. Nesse formulário, o cliente responde a questões que avaliam a qualidade das entregas, o cumprimento do escopo, a eficiência do trabalho do gerente de projetos, entre outros pontos. Esse formulário foi adotado neste ano, e foi utilizado somente para avaliação de um projeto, o único concluído em 2010.

O último documento é o Status Reporte, apresentado em PowerPoint, que traz um resumo do andamento de cada projeto com status em andamento e em análise. Em cada slide é apresentado um projeto, com os indicadores de

cronograma previsto e realizado, custo previsto e realizado e ganhos previstos e realizados. Também há a data de início e término do projeto. Ainda, são descritas em tópicos as principais atividades já realizadas, os pontos de atenção do projeto – que geralmente dependem da tomada decisão dos executivos – e os próximos passos, ou seja, as atividades mais relevantes que entrarão em execução.

A cada início de mês esse reporte é enviado ao gerente do centro de serviços e apresentado às lideranças da divisão. Ele também é apresentado nas reuniões de check semanais da Melhoria Contínua. O documento oferece uma visão macro do andamento dos projetos, porém mais detalhada do que o status apresentado por meio do Painel de Projetos Funcionais, apresentado a seguir.

3.1.5 Ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos

O centro de serviços utiliza poucas ferramentas de gerenciamento de projetos no dia-a-dia. Duas ferramentas são utilizadas com efetividade pelos gerentes de projetos: o Painel de Projetos Funcionais e as ferramentas de controle de cronograma no Project.

Desenvolvido internamente pela equipe da Melhoria Contínua, o Painel de Projetos Funcionais armazena todos os indicadores dos projetos da Melhoria Contínua desde 2008, como cronograma, custo e ganhos, que servem de base para cálculo dos Acordos de Nível de Serviços do processo Elaborar e Gerir Projetos de Expansão e Melhorias. O portal também guarda informações básicas, como dono do projeto, *sponsor* e cliente, e tipo de projeto (expansão, funcionais, incorporação, joint venture, anomalias crônicas, nova unidade etc). Os projetos são agrupados por status: não iniciados, em análise, em andamento, concluídos, cancelados e paralisados.

A ferramenta online funciona como check dos projetos, e traz faróis que relacionam os indicadores previstos e os realizados mensalmente, oferecendo visualização de vermelho para desvios e verde para atendimento conforme planejado ou superior ao planejado. Assim, é possível ver a progressão do projeto,

sabendo se está sendo executado conforme o previsto ou se possui problemas que podem comprometer as entregas, o orçamento ou a qualidade, por exemplo. Essa visão se estende ao portfólio de projetos da área, proporcionando o status consolidado dos indicadores de todos os projetos.

Os desvios do projeto são justificados no painel e é elaborado um plano de ação para cada um deles, através do relatório de 3 Gerações. O painel permite controlar os status das atividades do plano de ação, como em andamento, atrasada ou concluída. Com esse recurso, os desvios possuem controle efetivo e ficam armazenados no histórico.

Outra ferramenta utilizada em todos os projetos é o *software* MS Project, com ferramentas desenvolvidas por uma consultoria externa. No Project são relacionadas as atividades e definidas datas para serem realizadas. Após a baseline ser salva, são adicionadas as ferramentas personalizadas de check, como faróis, bandeiras e colunas de percentuais previstos e realizados.

Os faróis apontam se as atividades foram replanejadas após a baseline ser salva. Se forem alteradas as datas e duração das atividades, o farol fica vermelho. Se as atividades estão conforme o planejamento inicial, apresentam farol verde. Já as bandeiras apontam as atividades que estão em atraso (bandeira vermelha), em andamento (bandeira amarela) e que entrarão em andamento no prazo de 21 dias úteis (bandeira verde). Esses recursos facilitam visualmente o check do andamento do projeto. Geralmente nas reuniões de check semanais, são conferidas somente as atividades com bandeiras em amarelo e vermelho.

As colunas com percentuais previstos e realizados apresentam problemas, pois a forma de cálculo delas são distintas, o que não permite uma comparação efetiva. A coluna de percentual previsto faz divisão entre o número de dias que já se passaram desde o início do projeto e a duração total do projeto, também em dias. Por outro lado, na coluna de percentual realizado, o cálculo é realizado considerando o esforço da atividade, ou seja, a sua importância para o projeto como um todo. Ou seja, se o projeto tem mais atividades e esforços no final, sempre o Project apontará que o projeto está em atraso no início do projeto. Da mesma forma

acontece na situação inversa, se o maior esforço é no início, o programa apontará adiantamento irreal.

Essas são as ferramentas aplicadas no dia-a-dia do gerenciamento de projetos do CSC. No geral, não há técnicas específicas utilizadas para controle do tempo, qualidade, riscos, custos, ganhos, entre outras áreas, como PERT, CPM, análise de valor agregado, matriz de responsabilidades e Diagrama de Rede. As ferramentas consultadas esporadicamente são as apresentadas no Project, como Gráfico de Gantt e caminho crítico, porém sem maior aprofundamento e estudo no impacto das mudanças.

3.2 PESQUISA DE CAMPO

3.2.1 Definição da amostra

Para avaliar a eficiência da atual metodologia de gerenciamento de projetos utilizada no centro de serviços e identificar oportunidades de melhoria, foi aplicada pesquisa quantitativa e qualitativa em todos colaboradores que compõem a equipe de projetos da área de Melhoria Contínua, totalizando nove profissionais. Essa área é responsável pelo gerenciamento de todos os projetos de maior complexidade que envolvem serviços da indústria de alimentos.

Devido ao histórico recente de projetos gerenciados no centro de serviços, a amostra é reduzida, porém adequada para o levantamento de resultados consistentes. A equipe de projetos representa 70% do total de recursos humanos da Melhoria Contínua, já que essa área possui outras atribuições não relacionadas a projetos.

Os entrevistados gerenciam, de acordo com suas especialidades, projetos que envolvem diversos processos de serviços, desde a criação da área de Melhoria Contínua. Os projetos são caracterizados pela complexidade e multidisciplinaridade.

Por isso, a amostra é representativa e apta a responder o questionário, com propriedade e conhecimento sobre a evolução do gerenciamento de projetos na companhia.

O perfil médio dos entrevistados é faixa etária entre 30 e 40 anos, formação acadêmica variada, de acordo com a especialidade técnica em que atuam, e experiência profissional adquirida na companhia em que atuam até hoje. A grande parte da amostra já trabalhou em outras unidades da indústria, produtoras em geral, o que confere a ela conhecimento holístico dos processos da empresa.

A amostra é composta por colaboradores especializados na área de controladoria (contábil e fiscal), recursos humanos, jurídica, comunicação e gestão. A maioria deles adquiriu seus conhecimentos técnicos atuando nas áreas funcionais, exercendo atividades técnicas. Os conhecimentos em gerenciamento de projetos foram adquiridos na Melhoria Contínua, através de treinamentos.

A experiência profissional em gerenciamento de projetos dos entrevistados foi adquirida somente na companhia, ou seja, os membros da equipe não atuaram no ramo de projetos em outras empresas do mercado. Em decorrência de seus conhecimentos técnicos, foram escolhidos para gerenciarem projetos nas áreas em que trabalhavam. Por isso, a amostra não possui muita vivência profissional em gerenciamento de projetos, já que não era foco desde o início de suas carreiras.

Entretanto, conhecem profundamente os processos do centro de serviços e estão inseridos no gerenciamento de projetos dessa divisão da multinacional de alimentos desde sua criação. A combinação de conhecimentos técnicos com os recentes adquiridos em gerenciamento de projetos confere à amostra senso crítico para avaliarem o equilíbrio entre a metodologia de gerenciamento de projetos e as necessidades da organização.

3.2.2 Elaboração do questionário da pesquisa

O questionário aplicado à equipe de projetos do centro de serviços tem como objetivo avaliar a eficiência da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada para suportar os projetos da área de serviço da empresa. Também visa mapear o cenário do gerenciamento de projetos na divisão, com levantamento das boas práticas, pontos de melhoria, níveis de maturidade das áreas do conhecimento, entre outras informações.

Para compor o questionário, foram elaboradas perguntas quantitativas, de múltipla escolha, e qualitativas, na forma de questões descritivas abertas. No total, são onze questões, enviadas por email aos entrevistados, através o recurso online Google Docs. Não foi exigida identificação dos membros participantes, para oferecer maior privacidade e liberdade a eles no preenchimento, e com o intuito de obter respostas que refletem a realidade genuína.

As cinco primeiras perguntas do questionário são de múltipla escolha, com possibilidade de marcação de mais de uma alternativa em algumas delas. São questões de rápido preenchimento, para gerar posterior análise estatística por meio de gráficos.

A primeira pergunta do questionário é “Em sua opinião, a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC é adequada para todos os projetos atuais, atendendo todas as necessidades?”. Essa pergunta pretende descobrir qual a percepção macro da equipe em relação à metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços. Além de apontar se os métodos atuais são adequados para a gestão de projetos, apresenta o grau de necessidade de revisão da metodologia.

A segunda pergunta é “Quais fases do gerenciamento de projetos do CSC necessitam de revisão metodológica, para garantir o sucesso dos projetos conduzidos pela Melhoria Contínua?”. O entrevistado pode selecionar quais fases da metodologia necessitam de revisão (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento), por não atenderem os projetos amplamente.

A terceira, “Em sua opinião, quais áreas de conhecimento são contempladas com efetividade na metodologia de gerenciamento de projetos do CSC?”, busca captar a percepção da equipe sobre o nível de aplicabilidade e eficácia da metodologia no gerenciamento para dez áreas específicas do conhecimento em projetos.

A quarta pergunta questiona ao entrevistado a importância que atribui a cada área do conhecimento no dia-a-dia, por meio da exposição das áreas que são focadas durante o gerenciamento do projeto. A pergunta é “Quais áreas do conhecimento são gerenciadas com efetividade nos projetos conduzidos por você?”.

A última questão quantitativa, “Em sua opinião, quais áreas do conhecimento devem ser gerenciadas pela Melhoria Contínua, para garantir o sucesso dos projetos do CSC?”, explora a visão da equipe de projetos sobre o gerenciamento de projetos ideal para o centro de serviços, com maior detalhamento metodológico para as áreas-chave.

Em seguida, no mesmo questionário, há seis perguntas qualitativas. A primeira delas avalia a influência, positiva ou negativa, da metodologia sobre o gerenciamento de projetos: “Como a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC influencia seus projetos na prática?”. A intenção é descobrir se ela é eficiente e se a equipe a valoriza. Também procura identificar como está sendo aplicada no dia-a-dia.

Em seguida, há as perguntas “Quais são os pontos positivos da metodologia de gerenciamento de projetos do CSC?” e “Quais são os pontos negativos da metodologia de gerenciamento de projetos do CSC?”. Os entrevistados podem livremente comentar suas opiniões em relação à metodologia do centro de serviços.

A próxima pergunta, “Em sua opinião, quais são as melhores práticas em gerenciamento de projetos do CSC?”, extrai do entrevistado a sua percepção em relação às boas práticas de gerenciamento de projetos do centro de serviços, ou seja, os *benchmarks*, que podem ser considerados referências no segmento.

A quinta questão é “Quais são os problemas e as dificuldades recorrentes nos projetos conduzidos por você?”. Ela busca evidenciar os pontos de melhoria

prioritários, que irão atenuar ou erradicar os problemas que prejudicam freqüentemente o gerenciamento de projetos.

Por fim, a última questão, de preenchimento opcional, supre a necessidade do entrevistado de complementar sua opinião em relação à metodologia de gerenciamento de projetos ou outro assunto não abordado nas questões anteriores, relacionado ao tema pesquisado. Está descrita como “Espaço para críticas e sugestões sobre a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC”.

3.2.3 Análise dos resultados da pesquisa

Já que o objetivo de uma pesquisa ou estudo é “fornecer subsídios para o entendimento de um fenômeno e assim contribuir com o conhecimento científico.” (RABECHINI, 2005, p. 25), a partir da análise do resultado da pesquisa será proposta a revisão da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços, com foco nas oportunidades de melhoria identificadas. A metodologia poderá ser aplicada em estruturas semelhantes de outras empresas.

A seguir, serão apresentados os resultados do questionário, sendo detalhada e comentada cada uma das onze questões que o compõem.

Questão 1 - Em sua opinião, a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC é adequada para todos os projetos atuais, atendendo todas as necessidades?

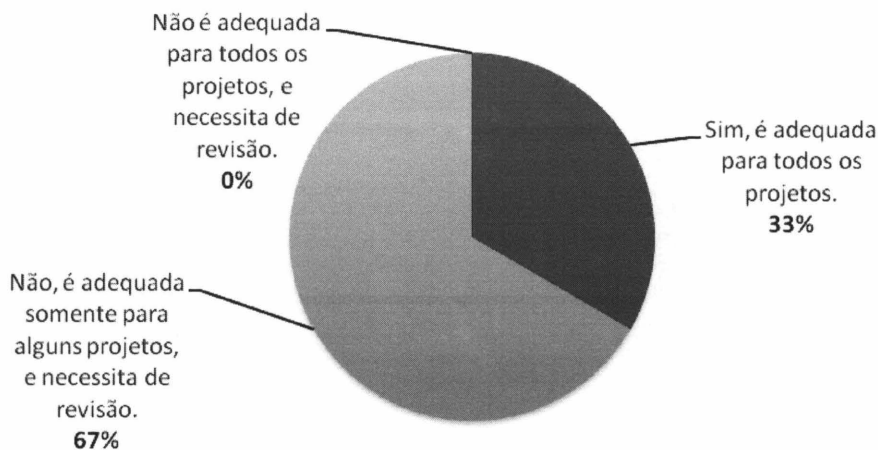


GRÁFICO 1 – RESULTADO DA QUESTÃO 1 DA PESQUISA

A maior parte da amostra, 67%, acredita que a metodologia de gerenciamento de projetos é adequada somente para alguns projetos, e necessita de revisão. Os outros 33%, acreditam que ela é adequada para todos os projetos, e dessa forma, pode ser mantida como tal para aplicação no centro de serviços. Ninguém acredita que ela não é adequada para todos os projetos.

Observa-se o desejo dos entrevistados em realizar a revisão da metodologia, para que o gerenciamento dos projetos seja aperfeiçoado. Nas questões seguintes será possível identificar quais tópicos necessitam de revisão.

Questão 2 - Quais fases do gerenciamento de projetos do CSC necessitam de revisão metodológica, para garantir o sucesso dos projetos conduzidos pela Melhoria Contínua?

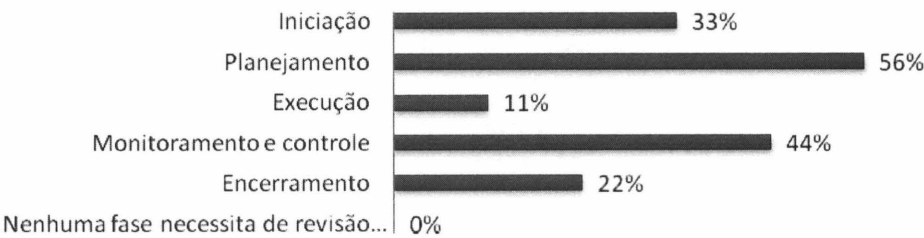


GRÁFICO 2 – RESULTADO DA QUESTÃO 2 DA PESQUISA

Segundo os entrevistados, a ordem decrescente da necessidade de revisão metodológica nas fases é: Planejamento (56%), Monitoramento e controle (44%), Iniciação (33%), Encerramento (22%) e Execução (11%). Mais da metade da amostra apontou a fase de planejamento como falha, precisando ser revisada. A fase de monitoramento e controle também foi citada por 44% dos entrevistados, merecendo atenção no processo de revisão. Percebe-se que a fase de execução foi a melhor avaliada, porque a metodologia aplicada nesse período atende às necessidades da maioria dos projetos.

Questão 3 - Em sua opinião, quais áreas de conhecimento são contempladas com efetividade na metodologia de gerenciamento de projetos do CSC?

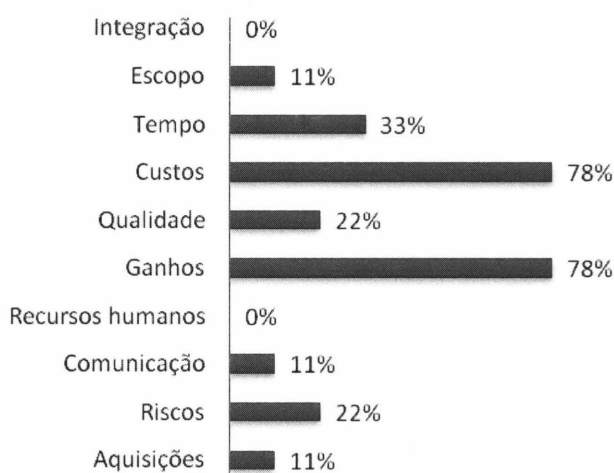


GRÁFICO 3 – RESULTADO DA QUESTÃO 3 DA PESQUISA

Custos e ganhos lideram em efetividade, com 78% ambos. Em seguida, aparece tempo, com 33%. Qualidade e riscos foram citados por 22% dos entrevistados, e escopo, comunicação e aquisições, por 11%. Não foram citados integração e recursos humanos.

Como a metodologia em gerenciamento de projetos do CSC contempla como indicadores tempo, custo e ganho, é coerente que justamente essas três áreas

do conhecimento tenham sido as mais citadas. Riscos são contemplados também na metodologia, porém qualidade não de forma explícita.

Apesar de escopo ser gerenciado, foi citado com apenas 11%. Esse baixo índice pode ser atribuído ao fato de acontecerem muitas alterações de escopo ao longo da execução do projeto. Aquisições são gerenciadas, por exigência da área corporativa que disponibiliza recursos financeiros. No entanto, de acordo com os entrevistados, não está contemplado com efetividade o gerenciamento de aquisições na metodologia. Da mesma forma, acontece com comunicação. Há alguns meses os projetos não são mais suportados por um profissional de comunicação, ficando a encargo dos donos de projetos realizá-la. Somente agora iniciou-se o desenvolvimento de planos de comunicação para os projetos, ainda que de forma tímida por falta de recursos.

Gerenciamento da integração e de recursos humanos não foram citados pelos entrevistados, o que mostra que não há efetividade na abordagem dessas áreas na metodologia do centro de serviços. Apesar disso, é inerente ao projeto o gerenciamento dessas áreas. No dia-a-dia, essas áreas são abordadas constantemente, já que a integração é intrínseca ao gerenciamento de projetos, e a todo momento acontece também o gerenciamento de recursos humanos, uma vez que os projetos são executados por pessoas reunidas em equipes de trabalho.

É papel do gerente de projeto gerir com efetividade integração e recursos humanos, para a coordenação das atividades, dos recursos, dos riscos etc. E para que isso aconteça, uma boa comunicação e um perfil adequado de líder de projetos são fundamentais.

Questão 4 - Quais áreas do conhecimento são gerenciadas com efetividade nos projetos conduzidos por você?

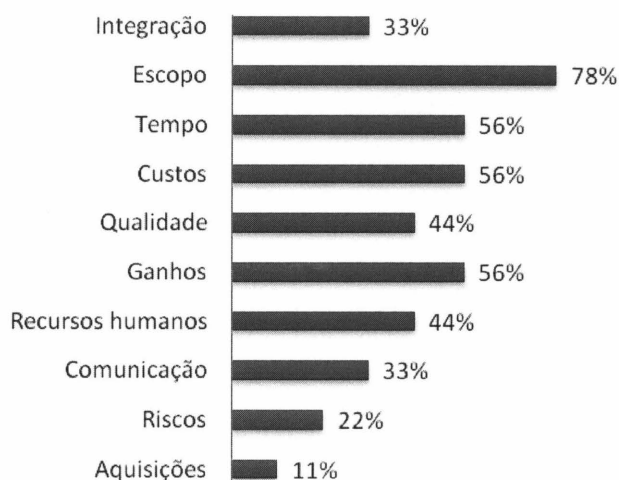


GRÁFICO 4 – RESULTADO DA QUESTÃO 4 DA PESQUISA

A maioria dos entrevistados, 78%, afirmaram que gerenciam com efetividade o escopo. Em segundo lugar, ficaram empatados tempo, custos e ganhos, com 56%. Qualidade e recursos humanos foram citados por 44% da amostra. Em seguida, aparecem comunicação e integração, com 33%. Riscos são os penúltimos citados (22%) e aquisições os últimos (11%).

Apesar de 78% das pessoas terem dito que gerenciam com efetividade o escopo, na questão anterior apenas 11% afirmou que essa área do conhecimento é contemplada com efetividade na metodologia do centro de serviços. Assim sendo, os gerentes de projeto priorizam o gerenciamento do escopo, mas não o fazem com base na metodologia por essa não ser adequada, segundo opinião deles.

Novamente tempo, custo e ganhos, foram citados com destaque também, pois são gerenciados obrigatoriamente, com base na metodologia vigente. Em terceiro lugar, aparecem qualidade e recursos humanos. A qualidade e os recursos humanos são gerenciados também sem muito apoio metodológico, comparando com as respostas anteriores. Comunicação e integração, que possuem forte relação entre si, aparecem em quarto lugar, e são gerenciados com efetividade por um terço da equipe.

Riscos e aquisições são as áreas menos valorizadas pelos entrevistados, uma vez que são mal gerenciadas. O resultado desse comportamento é comprometimento na execução do projeto, pela falta de mapeamento e controle cuidadoso dos riscos e falta ou sobra de recursos financeiros previamente aprovados, ocasionando prejuízos para a companhia.

Comparando-se os resultados dessa questão e da anterior, percebe-se que somente custos, ganhos e riscos estão no mesmo nível de acordo com a efetividade da metodologia e efetividade de gerenciamento pela amostra. Para as demais áreas, o gerenciamento realizado pela equipe é superior ao grau de efetividade da metodologia, ou seja, há gerenciamento de áreas sem o suporte metodológico adequado, o que evidencia a necessidade de revisão da metodologia local.

Questão 5 - Em sua opinião, quais áreas do conhecimento devem ser gerenciadas pela Melhoria Contínua, para garantir o sucesso dos projetos do CSC?

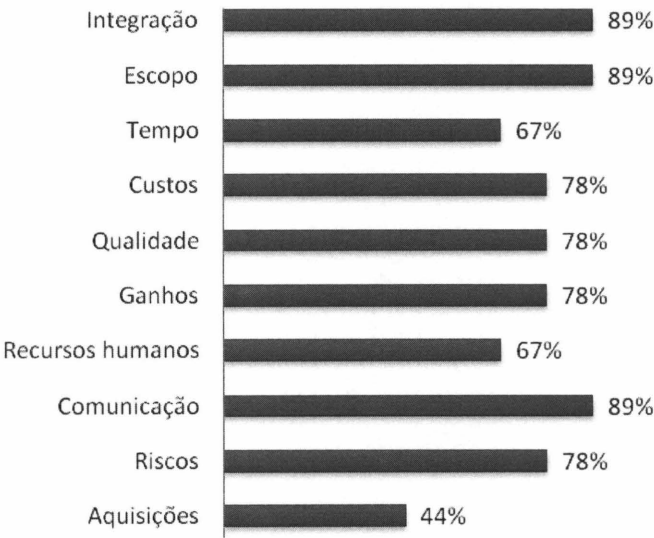


GRÁFICO 5 – RESULTADO DA QUESTÃO 5 DA PESQUISA

Quase todos os entrevistados, 89%, citaram que é importante o gerenciamento da integração, escopo e comunicação. Custos, qualidade, ganhos e riscos aparecem em segundo, com 78%. Em seguida vem tempo e recursos humanos, com 67%, e aquisições, com 44%.

De maneira geral, pode-se dizer que a amostra entende que todas as áreas precisam ser gerenciadas com efetividade para se alcançar o sucesso em projetos. Custos e ganhos, segundo mais citados no grau de importância, estão coerentes com a avaliação da efetividade da metodologia vigente.

Destaca-se a necessidade de gerenciamento da integração, recursos humanos, escopo e comunicação, que são apontados como falhos em suporte metodológico. Qualidade, tempo, aquisições e riscos também precisam de revisão metodológica, para atender expectativas da equipe e necessidades dos projetos.

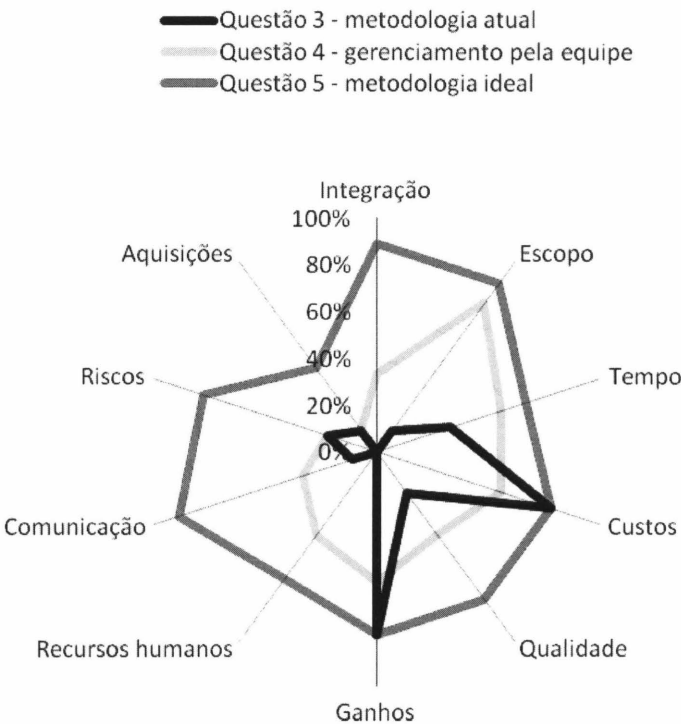


GRÁFICO 6 - COMPARAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DAS QUESTÕES 3, 4 E 5

No gráfico acima, é possível visualizar com clareza os estágios da metodologia de gerenciamento de projetos atual e da idealizada pelos entrevistados. Ainda, é possível analisar como os profissionais estão gerenciando projetos atualmente, sem relação com o uso da metodologia de gerenciamento de projetos.

Comparando-se as questões três e quatro, torna-se evidente que há desalinhamento entre as áreas gerenciadas com efetividade atualmente pelos entrevistados e as áreas contempladas com efetividade na metodologia de gerenciamento de projetos do CSC. Enquanto a efetividade metodológica de gerenciamento de ganhos e custos está acima do gerenciamento pela equipe, áreas como escopo, tempo, integração, comunicação, recursos humanos e qualidade, estão abaixo do adequado, ou seja, estão sendo gerenciadas sem apoio de uma metodologia alinhada e eficaz.

Entretanto, analisando as questões quatro e cinco, percebe-se alinhamento entre as áreas hoje gerenciadas com efetividade pela amostra e a visão de futuro para a metodologia de gerenciamento de projetos. Os modelos se assemelham, como se um fosse projeção do outro no futuro, após expansão seguindo um determinado padrão de crescimento. É possível identificar que os maiores *gaps* entre o modelo quatro e cinco encontram-se em comunicação, riscos e integração.

Com a revisão da metodologia de gerenciamento de projetos, é possível corrigir as diferenças entre o modelo três e cinco, para permitir que a metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços garanta o sucesso dos projetos e atenda as necessidades inerentes às atividades de gestão executadas nos dias atuais.

Questão 6 - Como a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC influencia seus projetos na prática?

As respostas podem ser divididas em dois grupos: positivas e negativas. Foi citada como influência positiva da metodologia a viabilidade de controle de tempo, qualidade, custo, ganhos no projeto, através de indicadores. Ainda, foi apontado que a metodologia é indispensável para a execução dos projetos, atuando como check

list em todas as etapas do método, para que nenhum ponto importante deixe de ser contemplado nas fases do projeto.

Também foi dito que as ferramentas utilizadas facilitam o dia-a-dia, pois é possível fazer o acompanhamento do projeto de forma organizada. A metodologia garante o envolvimento das áreas impactadas e a execução do projeto com menos riscos, não comprometendo os resultados.

Ainda foi comentado com a aplicação correta da metodologia é possível identificar em todas as fases do projeto os pontos críticos, riscos e as necessidades de reconstrução. Assim, proporciona melhor gerenciamento, visão de futuro e tomada de decisões mais rápidas. Quando se estabelece um padrão para gerenciamento de projetos, facilita o controle, a delimitação do problema, a definição do escopo e a execução dos projetos.

Porém, entre os pontos negativos, foi acrescentado que para alguns projetos mais complexos, a metodologia atual não é suficiente para garantir o gerenciamento efetivo do projeto. Enquanto que para outros projetos simples que não envolvem Tecnologia da Informação e que podem ser realizados rapidamente, como uma atividade, leva-se às vezes mais tempo para produzir a documentação do que para executar o projeto.

Foi comentado também que não há integração de metodologia de todas as áreas que conduzem projetos. Como no centro de serviços os projetos mais complexos envolvem grupos de atividades das áreas de Tecnologia da Informação, Diretoria de Investimentos, entre outras, e cada área possui sua própria metodologia de gerenciamento de projetos, ocorre o desalinhamento entre todas as metodologias, uma vez que elas não foram criadas a partir de uma diretriz corporativa, para estabelecer certo grau de padronização. Também, cada área faz questão de utilizar sua própria metodologia, não sendo definida a metodologia modelo para determinado projeto.

Questão 7 - Quais são os pontos positivos da metodologia de gerenciamento de projetos do CSC?

Foram destacados como pontos positivos da metodologia a visão geral dos processos e do impacto da melhoria nas diversas áreas, a possibilidade de disseminar melhorias, a tomada rápida de decisões, e o controle do projeto, através de acompanhamento da execução.

Ainda, foi citado que a metodologia viabiliza a organização do projeto e permite gerir o portfólio de projetos da Melhoria Contínua, com procedimentos e indicadores padrões. Também foi dito que ela possui adaptabilidade ao tamanho e ao tipo do projeto gerido.

Por fim, a metodologia do centro de serviços colabora para se realizar um planejamento adequado, com geração de documentação apropriada, e permite estabelecer claramente a meta e o escopo do projeto.

Questão 8 – Quais são os pontos negativos da metodologia de gerenciamento de projetos do CSC?

Foi citado novamente por quase todos os entrevistados que a metodologia de gerenciamento de projetos deveria ser padrão para toda a empresa, com o comentário de que as lideranças deveriam disseminar de uma forma mais direta e eficiente uma única metodologia para todas as áreas da empresa.

Ainda sobre o assunto, foi destacado que falta integração metodológica principalmente entre o sistema de gerenciamento utilizado pela Melhoria Contínua e o sistema utilizado pela área de Tecnologia de Informação - TI, já que quando os projetos são conduzidos com a metodologia de TI, a metodologia de projetos do centro de serviços não é utilizada na íntegra para acompanhamento do projeto. Como problemas decorrentes, foi comentado que há retrabalho por parte do gerente de projetos para a adequação às diversas metodologias.

Em adição, foi apontado que a metodologia vigente é burocrática e que deveria ser mais simples, pois está sendo criado “o controle do controle”. Foi registrado que ela é muito rígida para projetos diferentes, não atendendo à necessidade de alguns projetos.

Também foi comentado que a metodologia não está sendo aplicada de forma adequada em todos os projetos e que há desconhecimento da metodologia na área. Por fim, destacou-se que ela é falha no gerenciamento da comunicação e de recursos humanos.

Questão 9 - Em sua opinião, quais são as melhores práticas em gerenciamento de projetos do CSC?

A melhor prática mais citada foi o Painel de Projetos, que é um sistema hospedado na intranet que armazena informações sobre o gerenciamento dos projetos do centro de serviços. Nele é possível consultar o portfólio de projetos e controlar os indicadores de tempo, custo e ganhos dos projetos, através de faróis verdes e vermelhos.

O acompanhamento semanal dos projetos também foi comentado, ou seja, as reuniões de check semanais, com a equipe do projeto, com a Melhoria Contínua e com as lideranças, também através do documento Status Reporte.

Foram apontados ainda como melhores práticas o planejamento efetivo dos projetos, a documentação e o acompanhamento das partes envolvidas e dos indicadores tempo, custos e ganhos.

Questão 10 - Quais são os problemas e as dificuldades recorrentes nos projetos conduzidos por você?

Os entrevistados apontaram diversos problemas organizacionais, como falta de comprometimento por parte do gestor, dependência de decisões corporativas para dar andamento aos projetos e falta de engajamento de algumas áreas envolvidas nos projetos.

Entre os problemas relacionados a recursos, podem ser citados a falta de recursos humanos para compor a equipe do projeto, a dificuldade em gerenciamento das atividades realizadas por equipes externas (terceiros) e o excesso de trabalho

do gerente do projeto. Foi comentado que os gerentes de projetos também precisam cuidar da rotina do processo e fazer *change management* dos projetos.

Quanto à formação de equipe, foi afirmado que hoje não há muitos profissionais disponíveis com vastos conhecimentos nos processos. Isso gera mais demanda para o gerente do projeto, pois geralmente ele detém os conhecimentos técnicos, porém precisa do apoio de recursos das demais unidades para levantar as necessidades do processo.

Há também dificuldade com infra-estrutura, como falta de equipamentos e tecnologia eficientes para realizar reuniões por telefone e utilização de *softwares* inadequados. Sobre o MS Project, foram relatados problemas com ferramentas de controle de datas e percentuais previstos e realizados.

Em relação às dificuldades de planejamento, foi comentado que há dificuldade em elaborar o cronograma com a participação de todos os envolvidos no projeto, o que acarreta em não cumprimento dos prazos. Ainda, ocorrem muitas alterações de escopo e não há tratamento adequado para os riscos, que também podem impedir o cumprimento dos prazos.

Assim como nas questões anteriores, foi mencionada a dificuldade de alinhamento com a área de TI, em relação à metodologia e à homologação do projeto junto à área, que é extremamente burocrática e trabalhosa.

Questão 11 - Espaço para críticas e sugestões sobre a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC.

No espaço dedicado para comentários livres foram registradas mais críticas à burocracia metodológica, acompanhadas de sugestões de melhoria. Foi relatado que hoje há muitos documentos, painéis e outros controles que devem ser preenchidos para conduzir e controlar o projeto. Como para cada projeto há inúmeros registros em documentos e sistemas distintos, “pelo menos uns cinco lugares diferentes”, foi dito que em caso de qualquer alteração é necessária uma manutenção muito grande, o que dificulta o trabalho do gerente de projeto.

Foi sugerida como melhoria a esses problemas a criação de uma ferramenta única na intranet que agrupe todas as informações geradas pelo projeto, como a documentação (Master Plan, cronograma no Project, Status Report, etc). Ainda, para mapear as informações necessárias para armazenamento, foi recomendada a realização de levantamento de todas as "saídas" do processo de gerenciamento de projetos, para formatar os dados dentro da ferramenta.

Mais uma vez foi indicada a integração da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços com a metodologia de outras áreas. Também foi apontada a necessidade de aplicação da metodologia atual com maior rigor, já que nem todos os projetos seguem todas as etapas da metodologia. Por exemplo, vários projetos entram em execução antes que o planejamento seja concluído.

Foi constatado também que a metodologia ainda não é muito valorizada por todos da equipe. Por causa da falta de recursos ou falta de tempo geralmente as atividades técnicas são priorizadas. A equipe precisa de treinamentos em gerenciamento de projetos, por ter mais conhecimentos técnicos.

Analisando as respostas das questões discursivas acima é possível descobrir pontos fortes e fracos da metodologia de gerenciamento de projetos. Alguns relatos trazem o panorama geral do gerenciamento de projetos, sem foco específico na metodologia.

Percebe-se a necessidade de desenvolver o gerenciamento das áreas do conhecimento de forma holística, e não somente com foco em custos, ganhos, tempo e qualidade. Segundo a percepção da amostra, a metodologia é positiva para o gerenciamento principalmente dessas áreas. Foi alertado para a necessidade de priorizar outras áreas importantes, como comunicação, riscos e recursos humanos.

Alguns problemas não podem ser resolvidos somente com a revisão de metodologia, pois dependem de mudança na percepção da organização e dos executivos sobre o gerenciamento de projetos. O problema da falta de comprometimento das lideranças e das áreas funcionais envolvidas nos projetos pode ser resolvido com mudança cultural e priorização estratégica pela alta diretoria.

Como consequência, os problemas de infra-estrutura e desalinhamento metodológico entre as áreas corporativas e de serviços poderiam ser solucionados.

Segundo os resultados da pesquisa, é preciso rever a metodologia de gerenciamento de projetos, complementando-a com as áreas do conhecimento que não são contempladas com efetividade atualmente. Para isso, serão necessárias alterações em alguns padrões, procedimentos e métodos, nas ferramentas utilizadas e na documentação de projetos.

3.3 REVISÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CSC

3.3.1 Tópicos selecionados para revisão

Com base nas análises da metodologia de gerenciamento de projetos vigente no CSC e dos resultados da pesquisa, é possível definir quais itens da metodologia precisam ser revisados. O objetivo da revisão é atualizar a metodologia de gerenciamento de projetos, para atender as novas exigências dos projetos de serviços da companhia.

Os projetos geridos atualmente são mais complexos do que os do início do centro de serviços, pois os processos foram se aperfeiçoando, em busca da melhoria contínua. Esses projetos de melhoria se tornam naturalmente mais desafiadores com o passar do tempo. Além disso, o cenário estratégico de expansão da empresa contribuiu para a diversificação dos projetos, pois há novas unidades sendo incorporadas e adquiridas, o que demanda implantação de serviços nesses sítios. Hoje, não há modelo padrão de escopo para esses projetos, a fim de aperfeiçoar a incorporação de novas empresas ou unidades, o que dificulta o mapeamento adequado do escopo e afeta a eficácia do planejamento. Ainda, os constantes projetos para atender exigências legais afetam cada vez mais áreas da companhia, o que torna o projeto complexo.

Diante desse panorama de evolução dos projetos, torna-se evidente a necessidade de revisão dos processos que abordam tempo, escopo, integração, riscos, comunicação e recursos humanos. O controle de custos e ganhos está adequado, conforme evidenciado pela pesquisa. Por consequência, o gerenciamento de aquisições não necessita de muita atenção, já que é em grande parte gerido pela Gerência de Gestão de Investimentos e atualmente a equipe atende os requisitos estabelecidos na metodologia vigente em relação ao tema. Ao contrário do mencionado na pesquisa, o gerenciamento da qualidade pode ser considerado satisfatório e não prioritário para revisão, já que o modelo de gestão do centro de serviços contempla a medição da qualidade dos processos de serviços por meio dos indicadores, que compõem os acordos de níveis de serviços. Da mesma forma, os projetos de serviços possuem indicadores quantitativos específicos, definidos no planejamento, que são monitorados ao longo do projeto.

A pesquisa revelou ainda que é necessário priorizar a adequação das etapas metodológicas de planejamento, monitoramento e controle e iniciação, por ordem decrescente de importância. Muitos problemas atuais, como não cumprimento dos prazos, alterações frequentes no escopo e falta de comprometimento das equipes, lideranças e demais *stakeholders* são decorrentes da falha no gerenciamento dessas fases.

Portanto, esses processos serão focados na revisão metodológica, de maneira integrada. Lovelock e Wright (2002, p. 22) lembram que “a criação e entrega de elementos do produto aos clientes exigem o projeto e implementação de processos eficazes.” Dessa forma, será buscado o aperfeiçoamento dos procedimentos metodológicos para garantir o sucesso dos projetos e a efetividade do processo de gerenciamento de projetos.

3.3.2 Integração de metodologias

Na pesquisa realizada com a equipe da Melhoria Contínua, ficaram evidentes os problemas que a falta de integração das metodologias utilizadas no

centro de serviços e na área de Tecnologia da Informação – TI trazem para o planejamento e execução dos projetos que envolvem desenvolvimento de sistemas.

Pelo fato das metodologias serem parecidas em muitos aspectos, a elaboração da documentação do projeto é duplicada pelas áreas, pois o planejamento do projeto é semelhante. Também há conflito no organograma do projeto, pois cada área envolvida (TI, Gerência de Gestão de Investimentos e Melhoria Contínua) possui uma estrutura específica de recursos humanos para o projeto, onde uma pessoa pode ter papéis e responsabilidades diferentes nos organogramas. Por exemplo, geralmente o gerente de projeto é diferente para cada área, o que dificulta todo o processo de gerenciamento.

Recentemente, já foram realizadas reuniões entre gerentes das diferentes áreas envolvidas no gerenciamento dos projetos de serviços e não houve consenso sobre a integração. Assim, caberia às altas lideranças priorizarem a solução desse problema, que poderia envolver a integração das metodologias ou a definição de um modelo padrão corporativo de metodologia de gerenciamento de projetos, válido para toda a multinacional, com possibilidade de certa flexibilização para atender as necessidades de cada gerência.

Destaca-se ainda que o problema não é exclusivo do centro de serviços, pois há diversas metodologias de gerenciamento de projetos na empresa. Por exemplo, o PMO corporativo já utiliza uma abordagem metodológica diferente das demais áreas (TI, Pesquisa e Desenvolvimento, Inovação, Marketing, Logística, Produção etc), pois gerencia projetos características específicas que se adaptam ao conjunto de práticas do Six Sigma. Cada área desenvolveu sua própria metodologia, de acordo com suas necessidades e em épocas diferentes. E atualmente, não há contato entre o PMO e a célula de gerenciamento de projetos do centro de serviços.

Como a padronização das metodologias de gerenciamento de projetos da multinacional depende de priorização pelos executivos corporativos e alinhamento estratégico da empresa, será desconsiderada neste trabalho a possibilidade de integração metodológica na revisão da metodologia de gerenciamento de projetos do CSC.

3.3.3 Proposta de revisão metodológica

3.3.3.1 Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

3.3.3.1.1 Tempo

Um dos problemas mais comuns em gerenciamento de projetos é o não cumprimento de prazos, o que acarreta em atraso nos projetos, conforme observa Maximiano (2007, p. 26): “Na prática, alguns projetos não tem prazo exato para terminar, arrastam-se indefinidamente, terminam muito depois da data limite, ou começam sem definição clara das datas de início e de conclusão.”

Há vários motivos que levam ao atraso dos projetos, como planejamento inadequado, riscos não mapeados e sem plano de contingência, problemas com equipe do projeto, entre outros. Porém, o tempo não se ajusta a imprevistos. “Seja em projetos de TI ou em projetos de outras naturezas, o tempo é a única variável que não oferece flexibilidade, porque o tempo não pára, independente do que acontece no projeto.” (VIEIRA, 2003, p. 57).

Segundo estudo de benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009 realizado pelo Project Management Institute e publicado em seu *site*, que ouviu 300 companhias que atuam no país, 79% das organizações brasileiras costumam ter problemas no cumprimento dos prazos estabelecidos para os projetos.

A realidade do centro de serviços não é muito diferente da apresentada no estudo, já que muitos dos projetos iniciam e terminam com atraso. Não há como fazer um levantamento preciso da situação no CSC, pois vários projetos foram executados e finalizados antes de se concluir a documentação e registros dos mesmos. Segundo Maximiano (2007, p. 221), “a falta de um cronograma não deve atemorizar uma equipe experiente, mas esta deficiência não pode prolongar-se, uma vez que o planejamento é ferramenta não apenas de condução do projeto, mas também de comunicação e coordenação.”

Dessa forma, é preciso aperfeiçoar o gerenciamento dos cronogramas do centro de serviços, adotando práticas simples. Não é necessário reformular o formato do cronograma no Project, mas sim utilizar a ferramenta conforme já previsto na metodologia vigente, ainda que a forma de uso não esteja detalhada adequadamente nos padrões.

A equipe deve detalhar as tarefas até se obter pacotes de trabalhos de no máximo 40 horas, ou cinco dias. Hoje é comum haver atividades com duração superior a 30 dias, o que dificulta o monitoramento. Ainda, todas as atividades que tiverem relações entre si devem ser ligadas por meio de predecessoras, para que em caso de replanejamento de prazos, o cronograma seja dinâmico, atualizando as demais atividades interligadas automaticamente. “Inícios independentes (p. ex., inícios fixos no meio de um projeto) acabam com a dinâmica do cronograma, assim como fazem outras datas fixas, isto é, os marcos de propriedade externa.” (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 219).

É necessário que o cronograma seja atualizado no mínimo uma vez por semana, para garantir um controle efetivo, obrigatoriamente nas reuniões de check e sempre que necessário ao longo da semana.

Em caso de necessidade de atraso nas atividades, é preciso fazer um estudo detalhado dos impactos para o cronograma em geral, principalmente se o atraso for nas atividades críticas, que “são aquelas que determinam a duração total do projeto e terão de ser concluídas em tempo hábil, para que o projeto seja entregue no prazo.” (DUFFY, 2006, p. 45).

Hoje, atividades são atrasadas sem nenhuma análise aprofundada das consequências e sem tomar nenhuma medida compensatória. É preciso evitar o atraso alocando mais recursos na atividade ou disponibilizando os mesmos recursos previstos por mais tempo, prática conhecida como *Crashing*, ou fazer um *Fast-tracking*, ou seja, realizar atividades que deveriam ser seqüenciadas em paralelo, simultaneamente. Utilizar essas técnicas exige gestão reforçada do gerente de projetos e muitas vezes implica em maior custo, pela alocação extra de recursos, ou perda de qualidade.

Para viabilizar o gerenciamento adequado do tempo, a equipe precisa inserir na rotina o controle por meio das visualizações disponíveis no Project, como diagrama de rede, Gráfico de Gantt e utilização de recursos. Assim, será capaz de realizar replanejamento de prazos com garantia de que as entregas do projeto não serão comprometidas.

3.3.3.1.2 Escopo

Outro problema freqüente nos projetos do CSC é a alteração de escopo ao longo da execução do projeto. Essas mudanças são conseqüências de planejamento inadequado ou falta de integração dos *stakeholders* na definição dos objetivos e metas do projeto. Ainda, podem acontecer por mudanças estratégicas da empresa ou alterações em estruturas. Independente dos possíveis motivos, é fato que alterações no escopo fazem parte do dia-a-dia dos projetos e são inevitáveis, conforme evidencia Kerzner (1998, p. 6). "Scope changes are inevitable and have the potential to destroy not only the morale on a project, but the entire project itself. Scope changes must be approved by both the project manager and the costumer/user."

Conforme indicado pelo autor, as alterações de escopo podem arruinar com os projetos se não conduzidas adequadamente. Hoje a metodologia do centro de serviços já aponta procedimento para reconstrução de escopo, que deve ser aprovada pelo cliente e *sponsor*.

É possível que a maioria das alterações de escopo seja ocasionada pelo planejamento ineficiente, já que a pesquisa apontou que o planejamento é a fase mais problemática e a que mais precisa ser revisada. Ainda conforme a pesquisa, há dificuldade de reunir todos os interessados no projeto na fase de planejamento, ficando algumas vezes somente a cargo do gerente de projeto a elaboração da documentação e cronograma.

Precisa ser determinado que uma premissa para a realização do projeto é a participação dos *stakeholders* na fase de planejamento, para a compreensão das

necessidades e detalhamento do escopo. “É extremamente importante que a equipe e o cliente estejam de acordo quanto às necessidades a serem atendidas, ao produto a ser fornecido e a suas especificações de desempenho.” (MAXIMIANO, 2007, p. 121). Segundo Menezes (2001, p. 89), “a tradução dessas necessidades e/ou oportunidades em um problema, seu equacionamento e definição é que transforma a oportunidade num projeto.”

Outro problema associado ao planejamento é a definição de objetivos múltiplos e divergentes. Essa definição deve ser coerente, já que “o objetivo é o ponto focal do projeto, para o qual convergem todas as ações do projeto, desde o início dos trabalhos.” (VALERIANO, 1998, p. 185). O mesmo autor (1998, p. 186) ressalta que “a adoção de objetivos múltiplos conduzirá, face às incertezas na execução e às variações do ambiente do projeto, à inevitável indefinição e fluidez das exigências quanto aos resultados realmente esperados do projeto.” Maximiano (2007, p. 65) também reforça a importância de se definir objetivos claros e mostra as consequências da falta de foco. “Projetos sem foco não são projetos. São empreendimentos com alta probabilidade de criar confusão e conflitos, quando os resultados forem comprados com o objetivo ou encomenda.”

Por isso, a definição dos objetivos deve ser focada e realizada em conjunto com todos os interessados. Deve ser priorizada e não feita somente para preencher a documentação, mas sim tratada como informação indispensável para o desdobramento do planejamento. Esses objetivos devem ser homologados pelo cliente e *sponsor* sempre antes do início da execução do projeto, e não mais na fase de execução ou mesmo após a conclusão do projeto, conforme ocorre atualmente. Essas medidas irão auxiliar na redução de alterações no escopo.

Outra medida que pode contribuir é o aperfeiçoamento da Estrutura Analítica do Projeto – EAP, ou Breakdown Structure – WBS. “The work breakdown structure acts as a vehicle for breaking the work down into smaller elements, thus providing a greater probability that every major and minor activity will be accounted for.” (KERZNER, 1998, p. 544).

A WBS gerada atualmente para os projetos é muito simples, pois contempla desdobramentos em apenas dois níveis, além de possuir limitação de espaço, já que

é montada em PowerPoint, dentro do documento Masterplan. Devido a essa limitação, alguns grupos de trabalho ficam fora da WBS, aparecendo somente no cronograma do Project.

É necessário adquirir um *software* específico para geração de WBS, com integração com o Project, como o WBS Chart Pro. Assim, evitaria o retrabalho de inserir manualmente as atividades no Project e diminuiria a incidência de erros na estrutura das atividades, otimizando o tempo do gerente de projeto. O gerenciamento do escopo seria facilitado com a visualização promovida por uma WBS adequada. Isso contribuiria para o mapeamento completo das necessidades e atenderia os requisitos dos projetos mais complexos, cujo detalhamento do escopo não cabe em apenas quatro caixas de detalhamento horizontal e vertical, permitidos atualmente na ferramenta PowerPoint, através da WBS no Masterplan, conforme ilustra figura abaixo.

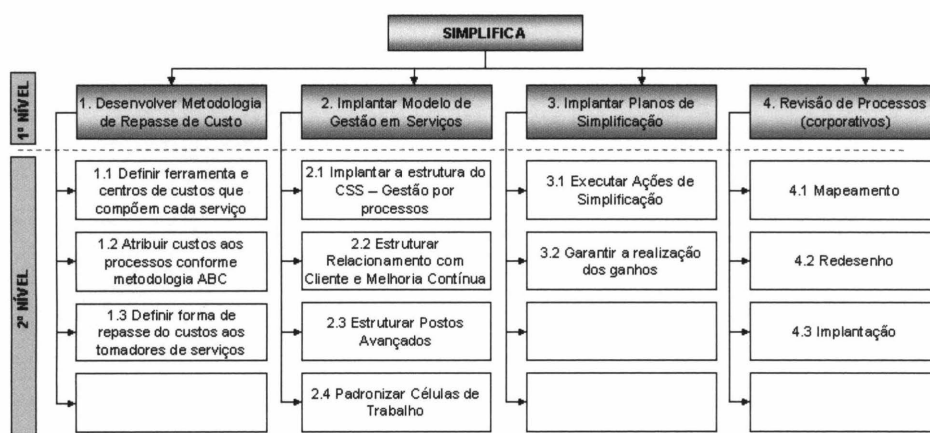


FIGURA 8 - MODELO DE WBS DO MASTERPLAN

Fonte: Material do centro de serviços da multinacional, 2010.

Como a confecção da WBS é ponto de partida para todo o planejamento do projeto, é urgente a necessidade de viabilização de ferramenta para a elaboração de uma WBS eficiente, com mais níveis de detalhamento. A ferramenta utilizada atualmente é para alguns projetos mais complexos limitadora e inadequada.

3.3.3.1.3 Comunicação

De acordo com a pesquisa realizada, apenas 11% dos entrevistados julgam que a comunicação é contemplada com efetividade na metodologia e 33% deles dizem gerenciá-la com efetividade. Entretanto, 89% julgam que ela é essencial para o gerenciamento de projetos eficiente.

A comunicação está presente em todos os processos e influencia a todo o momento o projeto, pois é essencial para que o gerenciamento aconteça. “Sua ruptura é uma das principais causas de discórdia ou conflito, mas sendo ela comunicação é o veículo fundamental para resolver as dificuldades.” (KEELING, 2002, p. 229).

Os projetos da Melhoria Contínua não possuem plano de comunicação estruturado. As divulgações acontecem de acordo com a demanda, sem planejamento. Os gerentes de projeto não possuem também tempo disponível para priorizar as comunicações entre a equipe de projeto, já que carregam diversas atribuições técnicas. Ainda, o perfil dos gerentes muitas vezes não favorece o processo comunicativo, já que migraram de áreas técnicas no passado e não possuem habilidades no ramo.

Devido à importância da comunicação em acelerar o processo de tomada de decisão na organização e de reduzir o número de canais de comunicação, agilizando o processo, segundo Kerzner (2002, p. 180), é importante que seja estruturado o processo de comunicação dos projetos do centro de serviços. Por causa das características da organização e da essência de intangibilidade dos serviços, é imprescindível que haja profissionais de comunicação suportando o gerenciamento de projetos.

Inicialmente, um profissional poderia elaborar o plano de comunicação dos projetos, definindo canais de comunicação, regras para a comunicação nos projetos, especificidades e necessidades dos públicos-alvos, agenda de reuniões, papéis e responsabilidades, entre outros itens. Esse profissional deve participar efetivamente

de todos projetos, desde o recebimento da demanda até o encerramento, apoiando o gerente de projetos.

É importante que o gerente de projeto também seja um comunicador eficiente, já que o profissional de comunicação não irá suprir todas as necessidades de comunicação do projeto. O profissional poderá treinar os gerentes de projetos em técnicas de comunicação, porém também é preciso que haja priorização constante do gerente em realizá-la a todo o momento.

A busca pela medida correta de informação que flui no projeto é a chave para o sucesso. Forsberg (1996, p. 223) dá a dica de que excesso de informação é tão prejudicial quanto a falta dela. “Avoid information overload. While it is better to be over-informed rather than under-informed, carried to the extreme, too much information causes overload and missed details.”

Em complemento, um exemplo prático sobre a necessidade da comunicação no volume exato reside sobre as reuniões do projeto. “Faça reuniões quando tiver um objetivo definido e somente se existir a possibilidade de atingir os resultados esperados.” (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 279). Essa outra dica se aplica perfeitamente ao centro de serviços, já que como os projetos envolvem muitas pessoas dispersas geograficamente, ocupa-se muito tempo para organizar e realizar reuniões.

Como foi visto, é importante que o processo de comunicação seja estruturado no centro de serviços, para atender às necessidades dos projetos, com suporte de profissional especializado e mudança na postura de comunicação dos gerentes de projetos.

3.3.3.1.4 Riscos

A metodologia vigente já contempla análise de riscos, ainda que de maneira não muito aprofundada. Hoje são listados no Masterplan os principais riscos que o

projeto pode ter, em média cinco riscos, o impacto e probabilidade de acontecer, o prazo para ocorrer, a ação de contingência e o responsável por ela.

(P) Probabilidade x (I) Impacto = (R) Risco

Descrição	P	I	R	Contramedida	Responsável	Prazo
Perda de prazos no processo de transição dos escritórios	A	A		Cada advogado interno fazer o controle de seus processos impactantes da sua área. Novo Escritório Terceiro fazer controle através do Bonjur.	Wagner Lima Santos Mendes Rosa Lima	20/07/09
Extravio de documentos	M	M		Providenciar 2ª via no Autos	Novo Escritório	20/07/09
Transferência de documentos físicos	M	M		Controle será realizado pelo novo escritório, através de Relatórios do Tedesco de processos localizados em cada Escritório Terceiro	Novo Escritório	20/07/09
Conhecimento e adaptação dos novos advogados aos processos da Tedesco	A	A		Treinamento através dos padrões	Wagner Lima	15/10/09
Aprovação do Jurídico Corporativo	M	M		Solicitar aprovação do Dr. Santos e Dr. Edson Pereira	Santos Mendes	31/03/09

FIGURA 9 - MAPEAMENTO DE RISCOS NO MASTERPLAN
Fonte: Material do centro de serviços da multinacional, 2009.

Como todos os projetos estão sujeitos a terem riscos, o mapeamento deles deve ser detalhado, para que o projeto não seja comprometido sob diversas variáveis, como prazo, custos, ganhos e qualidade. “O projeto é caracterizado por se tratar de um conjunto único de ações, não havendo dois projetos iguais. Por esta razão, devido às incertezas que todo projeto encerra, o risco é um fator que lhe é inerente.” (VALERIANO, 1998, p. 363).

É importante que o mapeamento de riscos seja aprofundado para os projetos de serviços, caracterizados naturalmente pelas constantes mudanças. “O gerenciamento de riscos e a gestão da mudança funcionam paralelamente. Os riscos geram mudanças que, por sua vez, criam novos riscos.” (KERZNER, 2002, p. 201). Uma opção é a adoção de planilha que relacione os riscos de acordo com cada um dos grupos de atividades mapeados na WBS. Dessa forma, a identificação de riscos atingirá todas as fases dos projetos. É possível inserir mais elementos na análise dos riscos, como impactos detalhados para cada área de conhecimento

(escopo, prazo, qualidade, tempo, custo), origem dos riscos, mapeamento de riscos colaterais, custos das ações preventivas etc. Com esse detalhamento, é possível provisionar verba específica para tratamento das contingências do projeto, o que não é feito atualmente.

O acompanhamento dos riscos deve ser constante, e caso ocorram, as ações de contingência devem ser adotadas com o consentimento do cliente e do *sponsor* do projeto, pois podem impactar em diversas variáveis do projeto. Caso o risco não esteja mapeado, a responsabilidade provavelmente incidirá sobre o dono do projeto, que não realizou planejamento adequado ou não envolveu todos os técnicos necessários no mapeamento.

Para facilitar no mapeamento de riscos, é possível recorrer à consulta de listas universais de riscos, em que estão listados grande número de riscos comuns em projetos. Ainda, é possível recorrer ao uso de programas de simulação de riscos, como *Crystal Ball* da Oracle. Porém, trata-se de um investimento não essencial para o cenário atual do centro de serviços, já que não atingiu nível máximo de maturidade em gerenciamento de riscos. “Os programas para ajudar na análise de risco e tomada de decisões podem ser úteis, mas para as muitas tarefas administrativas realizadas por um gerente de projeto, raramente é necessário um programa complexo.” (KEELING, 2002, p. 223).

Outra melhoria a ser implementada é o estudo das experiências passadas em gerenciamento de projetos semelhantes. Estudar as lições aprendidas de projetos anteriores é uma excelente forma de mitigar riscos, já que muitos procedimentos envolvidos no gerenciamento se repetem ao longo dos anos. “As técnicas de identificação de risco incluem pesquisa histórica ou “revisões em retrospecto” (avaliação de experiências passadas de projetos e processos similares).” (KEELING, 2002, p. 54). Para facilitar a busca, as lições aprendidas podem ser registradas no Painel de Projetos Funcionais, catalogadas por tipos de projetos.

Também é possível realizar benchmark em outras empresas que sejam referência no tipo de projeto que será desenvolvido. Quanto mais informações forem coletadas sobre experiências semelhantes, sejam problemas ou melhores práticas,

melhor será a visão do gerente de projetos para realizar o mapeamento de riscos, considerando o maior número de possibilidades.

3.3.3.1.5 Recursos Humanos

O gerenciamento de recursos humanos nos projetos do centro de serviços é praticamente inexistente, conforme apontado pela pesquisa, na qual todos os entrevistados afirmaram que não há gerenciamento efetivo nessa área. Hoje, o que há estruturado na metodologia, referente à gestão de recursos humanos, é a elaboração de organograma do projeto e definição de papéis e responsabilidades.

Especialmente em projetos de serviços, em que o fator humano é essencial para a existência do serviço, deve haver plano de recursos humanos estruturado. Maximiano (2007, p. 150) evidencia a abrangência dos recursos humanos nos projetos: “Um projeto não é apenas uma sucessão, mas um emaranhado de equipes que se combinam de muitas maneiras diferentes ao longo do ciclo de vida.” E essas equipes devem ser gerenciadas para garantir o sucesso dos projetos.

Deve ser criado no centro de serviços para os projetos mais complexos um plano de comunicação, que inclua o organograma do projeto, apresentado no Masterplan, informações sobre os membros da equipe (contatos, área, especialidade etc) e matriz de responsabilidade mais detalhada do que a atual, estendida a todos os envolvidos no projeto, e não somente ao papel do *sponsor*, cliente, dono do projeto e gerentes das áreas funcionais, como é apresentado hoje. “A Matriz de responsabilidades dirige às pessoas seus compromissos, não conseguindo, entretanto, resolver os conflitos de interface. Esses passam a ser resolvidos em Reuniões de Consenso [...]”, alerta Menezes (2001, p. 114).

Pode ser elaborado ainda para alguns projetos mais longos planos de gerenciamento de recursos humanos, contemplando políticas de movimentação de membros das equipes (contratação, substituição, alocação etc), de treinamentos e de bonificação por resultados alcançados para toda a equipe.

No cenário de gerenciamento de projetos do centro de serviços, é clara a necessidade de desenvolver os gerentes de projetos em habilidades específicas de gerenciamento, pois predomina neles as habilidades técnicas, herdadas de suas antigas funções na empresa. Forsberg (1996, p. 8) reforça a importância do equilíbrio de conhecimentos em um gerente de projetos, com destaque para as habilidades em liderança. “Project managers must be skilled in technical, business, legal, financial, and personnel matters. Above all, project managers must be selected for their leadership qualities.”

Na estrutura matricial forte, o gerente de projeto desfruta de poder e autonomia, compartilhada em menor parte com o gerente da área de Melhoria Contínua, que cumpre o papel de homologar as decisões. “O gerente sempre é responsável pela eficácia dos processos de planejamento, organização, execução e controle, e pela aplicação das técnicas de que esses processos necessitam.” (MAXIMIANO, 2007, p. 195).

Por isso, é importante que haja treinamentos externos para capacitação dos gerentes de projetos, para que possam exercer com plenitude suas atribuições. Atualmente, nenhum deles possui cursos de especialização em gerenciamento de projetos. Os gerentes de projetos receberam apenas treinamentos externos de curta duração e treinamentos internos na metodologia de gerenciamento de projetos

3.3.3.1.6 Integração

A integração é intrínseca ao trabalho do gerente de projetos, pois é responsável pelo gerenciamento de todas as interfaces e os processos das áreas de conhecimento durante o ciclo de vida do projeto. Os projetos não são gerenciados sem que a integração esteja presente, principalmente os que envolvem tecnologia da informação. “No campo da tecnologia de informação, um bom gerenciamento da integração de projetos é um fator crítico para a satisfação de todos os envolvidos.” (VIEIRA, 2003, p. 53).

Apesar de todos os entrevistados da pesquisa terem apontado que a integração não é contemplada na metodologia de gerenciamento de projetos do CSC, ela está presente nela, através dos padrões que descrevem o plano de gerenciamento dos projetos. Todas as atividades iniciais de identificação dos *stakeholders*, definição de escopo de trabalho, dos papéis e responsabilidades da equipe de projetos, entre outras atividades de planejamento fazem parte do gerenciamento de integração. Durante a execução do projeto, o monitoramento integrado de indicadores, o gerenciamento de mudanças e de problemas também fazem parte da integração. A verificação de atendimento ao escopo no encerramento do projeto e o levantamento das lições aprendidas, por exemplo, também pertence à integração.

A gestão da mudança faz parte do dia-a-dia do projeto, e deve acontecer sempre para que as mudanças sejam rapidamente e facilmente incorporadas e absorvidas pelos processos. É comum haver resistência às mudanças, principalmente em empresas antigas e pouco dinâmicas. Cleland e Ireland (2002, p. 97) explicam os conflitos. “A solução é apresentada para os stakeholders é rejeitada porque não se percebe uma necessidade de mudança. Os stakeholders não vêem o problema, mas consideram a mudança como sendo o problema.”

Atualmente, os projetos maiores do centro de serviços já possuem plano de gerenciamento das mudanças, que contemplam basicamente testes nos novos sistemas e procedimentos, treinamentos para as equipes de rotina afetadas pelas mudanças e plano de comunicação das mudanças.

O que não está estruturado no centro de serviços é o plano de gerenciamento de problemas. Segundo Kerzner, esse plano deveria existir assim como o de gerenciamento de mudanças.

O gerenciamento dos problemas do projeto precisa ser definido e comunicado à equipe do projeto para garantir o nível adequado de monitoração e acompanhamento desses problemas. Este mesmo princípio se aplica ao gerenciamento de mudanças, porque o escopo de um projeto estará inevitavelmente sujeito a algum tipo de alteração. (KERZNER, 2002, p. 89).

Forsberg (1996, p. 221) propõe que o gerenciamento de mudanças seja realizado através de uma lista dos dez maiores problemas integrados do projeto. “The Top-Ten Problem List heightens the visibility of the most important concerns expresses by the costumer, project manager, functional manager, and task managers.” A lista de Forsberg contempla a ordem do problema, sua descrição, data prevista para solução, número de semanas presente na lista e responsável pela solução do problema.

Essa lista pode ser facilmente adotada no centro de serviços, sendo monitorada nas reuniões de check dos projetos. Os problemas mais relevantes e de difícil ou demorada solução serão levados para tratamento na reunião de check semanal da Melhoria Contínua, por meio do Status Reporte. Se necessário, o gestor da área irá escalonar os problemas, para que sejam resolvidos em tempo hábil, sem comprometer o andamento do projeto.

3.3.3.2 Fases dos projetos

3.3.3.2.1 Iniciação

Muitas atividades atribuídas à fase de iniciação acontecem na fase de planejamento, segundo a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC vigente. Por exemplo, a criação do termo de abertura acontece efetivamente na fase de planejamento, através da elaboração do Masterplan, documento que se assemelha ao termo de abertura, porém mais completo. Da mesma forma, a estimativa de performance, custos, tempo e riscos, por exemplo, acontece somente na fase de planejamento.

Hoje, a fase de iniciação se resume a realização de reuniões recebimento e entendimento da demanda e definição dos objetivos e metas do projeto de forma superficial. Não há documentação que registre de forma padronizada essas informações coletadas na fase de iniciação. A ata é utilizada para esse propósito,

porém pode ser completada da maneira que o gerente desejar, sem que haja um padrão pré-definido de preenchimento, como haveria em um formulário. Geralmente, a fase de iniciação é documentada superficialmente. Seria interessante haver um formulário simples para cadastro das demandas recebidas.

O Painel de Projetos Funcionais possui uma área para cadastro de pré-projetos, que são as demandas recebidas que não foram analisadas adequadamente como se faria numa fase de planejamento. O sistema permite o cadastro do nome do projeto, autor, dono do projeto, *sponsor* e cliente. Poderia ser adicionado a essa tela de cadastro um formulário mais completo, que traria informações prévias sobre estimativa de escopo, prazo, custos, ganhos e riscos, e registro dos objetivos e da justificativa do projeto. Assim, haveria garantia de armazenamento das informações primárias coletadas na fase de iniciação.

Nesse momento, deve ser feita a escolha do dono do projeto, para que ele participe efetivamente do projeto desde sua concepção. Porém, atualmente alguns gerentes de projetos são definidos somente na fase seguinte. “Um projeto sem gestor definido é um projeto destinado ao fracasso. Ele será o grande condutor do projeto, o grande maestro que orquestrará a entrada e participação dos diversos especialistas.” (MENEZES, 2001, p. 69)

Os projetos geridos no CSC às vezes sofrem trocas de gerentes de projeto ao longo do seu ciclo de vida, pois é comum que uma pessoa receba e analise a viabilidade do projeto, e após levantar as informações iniciais para a fase de planejamento, transfira o gerenciamento para outro profissional. Essas trocas prejudicam a integridade do planejamento, pois muitas informações alinhadas se perdem e às vezes há retrabalho no levantamento de requisitos.

Por isso, deve-se adotar como padrão a definição do gerente de projeto logo após o recebimento da demanda, para que ele participe das reuniões de alinhamento iniciais com *stakeholders* e esteja apto a realizar um planejamento adequado para o projeto.

Cabe ressaltar que na fase de iniciação também deve acontecer o importante trabalho de mapeamento das partes interessadas no projeto, ou seja, dos

stakeholders. Os envolvidos no projeto podem ter interesse nas mudanças que ele provocará, ser afetados por ela ou participar ativamente para que a mudança aconteça. É muito importante realizar a identificação desse público com cautela, para não comprometer o escopo de trabalho ou expor o projeto a riscos. No centro de serviços é comum a ocorrência de problemas devido ao mapeamento ineficiente dos *stakeholders*. Como os projetos são multidisciplinares, e afetam muitos processos interligados, a probabilidade de se realizar identificação inadequada dos envolvidos é alta, gerando complicações futuras ou até mesmo ocasionando o fracasso do projeto.

Um recurso que pode ser adotado para os projetos mais complexos é a geração de alternativas de condução do projeto para construção do escopo. Assim, garante-se em tempo hábil a apresentação das melhores propostas à alta gerência, evitando que decisões limitadoras sejam tomadas pelos executivos pela falta de conhecimento das alternativas. O processo de geração de alternativas pode acontecer nas reuniões de alinhamento, convertidas em reuniões de *brainstorming*.

A maioria das alternativas de condução são criadas através de reuniões de Brainstorming, onde cada pessoa sugere alternativas para cada fase, ou etapa, do problema definido, sem que haja discriminações ou críticas por parte dos outros envolvidos. (VARGAS, 2005, p. 201).

Ainda, o registro das alternativas pode ser feita no Painel de Projetos Funcionais, como a inserção de campos específicos para o registro delas. Essas informações seriam registradas juntamente com as outras coletadas nas reuniões iniciais, conforme já descrito anteriormente. O portal pode trazer todas as informações levantadas na fase de iniciação de forma consolidada. Caso não seja viável inserir as informações online, é possível elaborar um formulário de avaliação da demanda em Word, mais simples que o Masterplan, porém com a função de suportar a fase de planejamento.

Há a necessidade de distinguir as atividades de iniciação e de planejamento na metodologia de gerenciamento de projetos, para aumentar as chances de sucesso dos projetos. Sem a exata compreensão dos requisitos do projeto, ele está

facilmente fadado ao fracasso, e o modelo atual não privilegia o entendimento aprofundado das demandas recebidas.

3.3.3.2.2 Planejamento

O planejamento possui papel decisivo no resultado do projeto e foi citado como a fase que necessita de revisão prioritária no centro de serviços. “O planejamento é uma das atribuições mais importantes, na medida em que vai definir o padrão a ser empregado no desenrolar do projeto e será usado para acompanhar seu futuro andamento.” (HELDMAN , 2005, p.6).

Não basta gerar documentação para o projeto obter sucesso. O bom planejamento envolve outras variáveis, conforme afirma Keeling (2002, p. 181): “o plano não é meramente uma lista de atividades do projeto e de seus prazos, mas um contínuo estabelecimento de objetivos, táticas, e operações necessárias para conduzi-lo do início até a conclusão bem sucedida.” Para Kerzner (1998, p. 519), planejar também se trata de um processo mais completo, que visa atender os objetivos da empresa através de adoção de métodos específicos. “Planning, in general, can best be described as the function of selecting the enterprise objectives and establishing the policies, procedures, and programs necessary for achieving them.”

No cenário atual, o planejamento da maioria dos projetos do CSC é falho porque não é realizado com ênfase na estratégia de gerenciamento, mas sim é tratado como trabalho burocrático de preenchimento de documentação para registro de informações. Não são realizados estudos cuidadosos junto aos *stakeholders*, pesquisas sobre referências passadas e atuais, geração de cenários, entre outras possibilidades, antes de se detalhar a forma de execução do projeto na documentação. E esse aprofundamento é essencial para a realização de um planejamento eficiente. Forsberg (1996, p. 283) reforça a importância da consulta às lições aprendidas de outros projetos. “A file or manual of lessons learned should be

available for every project, in readily accessible documents or files. They should be formally required, regardless of the size and complexity of the project.”

“Successful firms will be differentiated by their ability to do strategic planning and respond correctly to environmental change.” (KERZNER, 1998, p. 1004). Ao contrário do que observa Kerzner, a maioria dos planejamentos de projetos do centro de serviços não consideram as mudanças que poderão acontecer no ambiente organizacional futuro. Por isso acontecem freqüentemente recontrações de escopo e de prazos e até mesmo cancelamento de projetos, impulsionado por mudança estratégica da companhia.

Por isso, é de extrema importância que *stakeholders* participem ativamente da fase de planejamento expondo suas necessidades, assim como executivos definam os objetivos do projeto e planejem metas futuras corporativas baseadas nos resultados gerados pelos projetos. “Saber gerenciar as necessidades e as expectativas dos *stakeholders* desde o começo até o fim do ciclo de vida do projeto é um fator de sucesso.” (VIEIRA, 2003, p. 15).

É claro que o nível de detalhamento do planejamento está diretamente relacionado ao grau de complexidade dos projetos. Como na Melhoria Contínua são geridos projetos de todos os tamanhos e com durações variáveis, é preciso haver flexibilidade no momento de escolha das documentações geradas e ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas.

Grandes projetos precisam da definição detalhada do trabalho para garantir a convergência para uma solução técnica viável. Para os pequenos projetos, entretanto, bastam definições gerais, pois a convergência técnica é visualizada sem muitos detalhes. (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 217).

Dessa maneira, cabe ao gerente de projeto avaliar com os *stakeholders* a necessidade de detalhamento do planejamento, para se alcançar os objetivos e meta dos projetos.

Outro problema identificado no modelo de gerenciamento de projetos do centro de serviços reside no papel que o gerente de projeto desempenha,

acumulando funções técnicas e de gerenciamento. Os planejamentos não são eficazes porque o gerente de projeto não está disponível integralmente para realizá-los. “Os gerentes de projeto eficientes passam determinado tempo planejando a delegação de tarefas e organizando os recursos, para atingir os objetivos da forma mais produtível possível.” (DUFFY, 2006, p. 61).

É fundamental rever o papel do gerente de projetos, para focar seu trabalho no gerenciamento, e não mais em atividades operacionais concomitantemente. Há ainda o agravante dos gerentes de projetos se dedicarem ao gerenciamento de diversos projetos simultaneamente. Isso reduz muito o tempo que dispõem para priorizar o planejamento dos projetos. Portanto, necessita haver reformulação das atribuições e responsabilidades dos gerentes de projeto e redução do número de projetos gerenciados ao mesmo tempo pelos gerentes, com aumento de equipe ou com análise de priorização de execução dos projetos.

A sobrecarga dos gerentes de projetos aumenta nos projetos mais complexos, que envolvem gerenciamento de equipe terceira. “O planejamento eficiente requer coordenação precisa e comunicação constante a fim de que os serviços de terceiros não comprometam os prazos do projeto.” (MAXIMIANO, 2007, p. 81). Praticamente todos os projetos que envolvem melhorias de sistemas do CSC exigem gerenciamento de terceiros, que é um processo trabalhoso e exige dedicação extra do gerente de projeto. Por isso, o ideal é que projetos com essas características possuam um gerente de projetos dedicado exclusivamente às atividades de gerenciamento do projeto, principalmente porque são complexos e geralmente consomem muitos recursos. Assim, o planejamento pode ser priorizado e realizado da forma adequada.

Por fim, quase sempre os projetos do CSC entram em execução sem ter sido finalizada a fase de planejamento, o que inclui documentos incompletos e falta de cronograma homologado pelo cliente e *sponsor*. Mas esse problema é comum no mercado, conforme citam Cleland e Ireland.

Calcula-se que líderes de projeto tenham entre 40 e 80% das informações necessárias durante a fase de planejamento da maioria dos projetos. [...] Quando não há suficientes informações para a tomada de decisão ou o planejamento do projeto, as premissas preenchem este vazio. (CLELAND e IRELAND, 2002, p. 208).

Porém, a falta de definições não impede que seja realizado um planejamento eficiente. Conforme sugere os autores acima, a definição cuidadosa de premissas sustenta o planejamento e protege o projeto de riscos derivados da falta de diretrizes. Como hoje as premissas dos projetos não são definidas com efetividade por serem tratadas superficialmente, a falta de informações na fase de planejamento contribui para o fracasso dos planos e para a necessidade de se recorrer à reconstrução.

Com a adoção das melhorias sugeridas acima, é possível melhorar o planejamento dos projetos do centro de serviços, sem necessidade de reformulação radical da metodologia vigente.

3.3.3.2.3 Monitoramento e controle

Na metodologia atual de gerenciamento de projetos do centro de serviços, a fase de monitoramento e controle está contemplada na fase de execução somente, não se estendendo para as demais fases, como planejamento e encerramento. Atualmente, essa fase cumpre o papel de controle das atividades em execução basicamente.

O ideal é que a fase de monitoramento e controle permita que potenciais problemas sejam identificados antecipadamente, para que ações corretivas sejam tomadas antes de os problemas tomarem proporções incontroláveis. A qualquer instante, os problemas podem surgir, logo o monitoramento deve se estender ao projeto como um todo, e não somente à fase de execução.

Entretanto, face à realidade do CSC, o monitoramento necessita ser mais efetivo na fase de execução, para acompanhamento dos indicadores dos projetos. A

metodologia vigente já contempla o monitoramento dos indicadores através do Painel de Projetos, alinhado ao principal objetivo desse processo de gerenciamento. “O principal objetivo do processo de controle ou monitoramento é produzir informação sobre as três variáveis de desempenho do projeto: escopo, prazo e custo.” (MAXIMIANO, 2007, p. 105).

Porém, o acompanhamento mensal realizado no painel não atende a todas as necessidades de controle, já que no dia-a-dia o monitoramento de cronogramas, escopo e custos não acontece com efetividade. Muitos cronogramas permanecem desatualizados por dias e os custos não são geridos da forma adequada pela Melhoria Contínua, já que não há análises de valor agregado ao longo do projeto.

A falta de controle de custos está associada ao fato da Gerência de Gestão de Investimentos se responsabilizar por esse controle corporativamente. Assim, o gerente de projetos se sente confortável em não priorizar o gerenciamento dos custos por não ser atividade formal dele.

Já a falta de monitoramento dos prazos se justifica pelo fato de o cronograma não ser atualizado e conferido na periodicidade adequada e com o nível de rigor necessário. As atividades são atrasadas sem grande preocupação e sem realização de análise de impacto nas demais atividades do projeto e nas entregas. Ainda, são checadas nas reuniões somente as ações em atraso ou em execução. Raramente é dada atenção às atividades que entrarão em execução no futuro próximo, para que as condições básicas de início sejam garantidas a elas.

Uma inspeção eficiente é muito mais do que uma auditoria de custo, uma avaliação de progresso ou do método pelo qual o projeto está sendo conduzido. É um trampolim para a atividade futura que confirma ou retifica a direção a ser seguida – tanto uma indicação do que deve ser feito, quanto uma confirmação do que já foi alcançado. (KEELING, 2002, p. 263).

É preciso que o monitoramento dos prazos seja reforçado, com inclusão de análises de rotina em relação ao status do projeto. Forsberg comenta que essas análises devem possibilitar a percepção de desvios e a tomada de ações corretivas em tempo hábil.

Project Status is frequently confused with project activity. Project status is not simply activity, but comprehensive measurements of performance against the plan to detect unacceptable variances and determine the need for corrective action.” (FORSBERG, 1996, p. 43).

Menezes também reforça essa visão, afirmando que quando se tem controle efetivo do projeto é possível corrigir o rumo do projeto em caso de imprevistos.

O controle do projeto é atingido quando é possível obter informações precisas sobre seu andamento e quando – com base na análise dessas informações – é possível tomar ações que conduzam o projeto de volta a seus objetivos de prazo, uso de recursos e qualidade previamente estabelecidos. (MENEZES, 2001, p. 182).

O nível de controle ideal varia de projeto para projeto e precisa ser descoberto da mesma forma que acontece com o nível de detalhamento do planejamento já citado no item anterior. Cabe aos envolvidos no projeto perceberem as necessidades de controle adequadas, para evitar superficialidade ou burocracia. “The appropriate level of control is achieved by pursuing the optimal balance between formality and discretionary freedom.” (FORSBERG, 1996, p. 194).

É importante que sejam estabelecidos nos projetos pontos de controle, para monitoramento do andamento dos projetos, desde a fase de iniciação até a fase de encerramento. Os *control gates*, comumente chamados, podem ser implantados a cada entrega, para análise mais aprofundada do status do projeto e tomada de decisões sobre o rumo do gerenciamento, em caso de desvios. “Control gates represent the major decision points in the project cycle. They ensure that new activities are not pursued until the previously scheduled activities, on which the new ones depend, are satisfactorily completed.” (FORSBERG, 1996, p. 83). A adoção dessa prática permite a aferição do progresso, bem como a identificação de um benchmark para esforços subseqüentes de aperfeiçoamento, segundo Cleland e Ireland (2002, p. 17).

Para todos os projetos, podem ser implementados pontos de controle, ainda que de forma mais livre. Nos projetos mais complexos, esses pontos precisam ser definidos na fase de planejamento, aparecendo no plano de gerenciamento do projeto. Os eventuais desvios que comprometam as entregas do projeto precisam ser comunicados pelo gerente de projeto ao cliente e *sponsor*, para aplicação de ações corretivas.

Concluindo, para que o monitoramento e controle sejam efetivos durante toda a duração do projeto, há necessidade de revisão do papel do gerente de projetos. Esses profissionais do centro de serviços precisam focar suas atividades em gerenciamento do projeto, com maior tempo de dedicação a cada projeto gerido. Sem essa revisão e treinamento em ferramentas de controle de tempo, custos e escopo, o monitoramento realizado pelo gerente de projeto não poderá ser satisfatório.

3.3.3.3 Ferramentas de Gerenciamento de Projetos

Para viabilizar o cumprimento da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços é necessário utilizar ferramentas específicas nos processos de gerenciamento. Atualmente, há duas ferramentas implantadas: o Painel de Projetos Funcionais e MS Project. Elas suportam atividades de planejamento e monitoramento do projeto, porém não são exploradas da maneira mais produtiva.

No caso do programa Project, é possível expandir o uso das funcionalidades que ele oferece, para auxiliar na condução do projeto no dia-a-dia. Hoje, o *software* é utilizado somente para listar e controlar as atividades dos projetos e definir prazos e responsáveis, sem ser meio para avaliação de impactos de replanejamentos de prazos e escopo.

É possível implementar na rotina a verificação do Gráfico de Gantt, para se obter uma visualização diferente, por meio de diagrama de barras, da apresentada pela lista de atividades padrão do Project. Nele, podem ser vistas através de representações gráficas as tarefas de cada membro de uma equipe, bem como o

tempo utilizado para cumpri-la. Assim, pode-se analisar o empenho de cada membro no grupo, desde que o recurso seja necessário no desempenho da tarefa.

Entretanto, Duffy alerta para as restrições dessa ferramenta:

O Gráfico de Gantt ilustra a duração e a ordem cronológica das tarefas ou atividades. Ao contrário dos fluxogramas, contudo, o Gráfico de Gantt não ilustra a interdependência – ou seja, não mostra que tarefa deverá ser concluída antes que comece outra. (DUFFY, 2006, p. 47).

É importante lembrar que o Gráfico de Gantt não substitui o diagrama de setas ou de precedência, por não abordar as relações dependência entre as tarefas, segundo lembra Keeling (2002, p. 214). Mesmo assim, o gráfico apresenta um quadro de fácil compreensão da programação de tarefas, mostrando a seqüência das atividades e quando cada uma está programada para ocorrer. Logo, é útil para o planejamento e controle do cronograma e para comunicar visualmente o andamento do projeto à equipe de forma clara e objetiva, desde que o projeto não possua muitas atividades e relações complexas entre elas.

A opção de visualizar o monitoramento do Diagrama de Gantt (*Tracking Gantt*) no Project também é útil para checar o andamento das atividades e perceber as variações nos prazos de cada atividade em relação aos contratados no início do projeto. É uma forma clara de ver como as atividades foram ou são conduzidas para evitar atrasos e compensar desvios.

Outra visualização permitida no Project que deve ser visitada pela equipe do centro de serviços é o diagrama de rede. Essa ferramenta relaciona as atividades, organizando a estrutura do projeto e fornecendo previsões de prazos com detalhamento de datas de início, fim e folgas entre as atividades. Ainda, é possível visualizar as atividades críticas do projeto, aquelas que têm o poder de atrasar todo o projeto e pertencem ao caminho mais longo.

Para projetos mais complexos, é pertinente fazer uso do método PERT, para estimativas mais reais de prazos, evitando atrasos indesejados. O PERT baseia-se

no cálculo do tempo da tarefa a partir da média ponderada de três durações possíveis para ela, em cenários otimista, mais provável e pessimista.

Como benefícios dessa ferramenta, Kerzner destaca sua eficiência para planejamento e controle de projetos maiores, viabilizando desenvolvimento de cronogramas mais precisos e realização de análises superiores às possibilitadas com uso de outros métodos.

A big advantage of PERT is the kind of planning required to create a major network. Network development and critical path analysis reveal interdependencies and problem areas that are neither obvious nor well defined by other planning methods. (KERZNER, 1998, p. 643).

Ainda, o PERT determina a possibilidade de cumprir entregas e prazos, com desenvolvimento de planos alternativos em caso de desvios. Então, permite avaliar os impactos de mudanças no cronograma.

A última ferramenta sugerida precisa ser adquirida. Trata-se de programa para criação de WBS, como o WBS Chart Pro, que tenha integração com o Project, já consolidado no centro de serviços. Essa necessidade já foi comentada neste trabalho, devido às limitações que o PowerPoint oferece à elaboração de WBS no Masterplan. É inviável construir uma WBS eficiente e com agilidade por meio dos recursos oferecidos atualmente.

Portanto, é preciso que a metodologia de gerenciamento de projetos do CSC contemple a utilização dessas ferramentas básicas de planejamento e monitoramento, para facilitar o alcance dos objetivos e metas dos projetos. Cabe a cada início de projeto, o gerente de projetos avaliar a necessidade de utilização das ferramentas apresentadas acima.

A proposta de inclusão de novas ferramentas no gerenciamento de projetos não exige aquisição de programas específicos nem outro tipo de investimento em infra-estrutura, com exceção ao programa de geração de WBS. Basta que sejam realizados treinamentos para a equipe sobre uso das ferramentas e que o gestor da Melhoria Contínua reforce a importância delas.

3.3.3.4 Documentação

Ao longo do desenvolvimento da proposta de revisão metodológica, foram identificadas oportunidades de melhoria nos processos de gerenciamento e na documentação padrão atual. Percebeu-se a importância de complementação do Masterplan e implantação de novos documentos para atender às necessidades dos projetos mais complexos geridos pelo centro de serviços.

Para que seja conquistada evolução na eficiência dos projetos geridos, é preciso gerar novos modelos de documentos para suportar os processos de gerenciamento. A proposta é manter os documentos atuais, ainda que aperfeiçoados, e inserir outros novos na metodologia de gerenciamento de projetos do CSC. Permanecem como documentos obrigatórios a ata do projeto, o cronograma em Project e o Masterplan, além da alimentação contínua do Status Reporte para todos os projetos em análise e em andamento. Ainda, o formulário de avaliação do projeto deve ser preenchido por todos os clientes na fase de encerramento e arquivado adequadamente pelo dono do projeto.

Entre os novos documentos, consta o formulário de avaliação da demanda, a ser utilizado na fase de iniciação, que pode ser incorporado no Painel de Projetos Funcionais para preenchimento e armazenamento online. O formulário contemplaria cadastro do nome do projeto, autor, dono do projeto, *sponsor* e cliente, além de estimativa de escopo, prazo, custos, ganhos e riscos, e registro dos objetivos e da justificativa do projeto. Também poderiam ser registradas as alternativas de condução do projeto para construção do escopo, levantadas nas primeiras reuniões com *stakeholders*.

Durante a fase de planejamento, serão adotados a planilha de mapeamento de riscos, o plano de recursos humanos e o plano de comunicação. A planilha de riscos será elaborada em Excel em conjunto com os gerentes de projetos e trará detalhamento dos riscos, como descrição, análise de impacto detalhada para cada área de conhecimento (escopo, prazo, qualidade, tempo, custo), probabilidade de

acontecer, prazo para ocorrer, origem dos riscos, mapeamento de riscos colaterais, ações de contingência, responsáveis pelas ações e custos das ações preventivas.

Já o plano de recursos humanos será criado em Word ou no próprio Masterplan, e apresentará obrigatoriamente organograma do projeto, com informações detalhadas sobre todos os membros da equipe do projeto, e matriz de responsáveis, com relação de nomes, atividades e atribuições (executa, gerencia, aprova, é notificado). Para os projetos mais complexos e longos, o plano contemplará políticas de movimentação de membros das equipes (contratação, substituição, alocação etc), de treinamentos e de bonificação por resultados alcançados para toda a equipe. Para isso, deverá ser realizado alinhamento entre gerentes de projetos e gestores da Melhoria Contínua, de Recursos Humanos e de demais processos que alocarão recursos para o projeto.

O plano de comunicação será inserido no próprio cronograma do projeto, com detalhamento das atividades de comunicação, canais e veículos de comunicação que serão utilizados e agenda de reuniões. Já as regras para a comunicação nos projetos, especificidades e necessidades dos públicos-alvos em comunicação, estratégias comunicativas e papéis e responsabilidades dos membros em comunicação aparecerão no Masterplan.

Durante a fase de execução, monitoramento e controle, a novidade é a utilização da lista dos dez maiores problemas de cada projeto, que exporá a ordem do problema, sua descrição, data prevista para solução, número de semanas presente na lista e responsável pela solução do problema. Essa lista deve ser monitorada semanalmente pelo dono do projeto.

Ainda, deverão ser acrescentados no Masterplan ou no cronograma os pontos de controle do projeto, para avaliação mais profunda do status do projeto a cada entrega. As observações coletadas nesses pontos devem ser registradas na ata do projeto e apresentadas aos *stakeholders*.

Por fim, para a fase de encerramento, deverá ser criado um formulário específico para registro das lições aprendidas nos projetos. A avaliação de encerramento do projeto feita pelo gerente do projeto não será mais realizada na

ata, e sim nesse documento específico, que trará campos de preenchimento obrigatórios, como análise de prazo, escopo, qualidade, comunicação, entre outras áreas de conhecimento. O ideal seria disponibilizar esse formulário no Painel de Projetos Funcionais, para facilitar a busca por lições aprendidas de projetos já conduzidos no centro de serviços. Deverá ser prática comum na fase de iniciação e planejamento consultar o banco de lições aprendidas, para minimizar a ocorrência de riscos durante a fase de execução dos projetos.

É imprescindível que após a reestruturação do Masterplan e a elaboração dos novos documentos em conjunto com a equipe de projetos sejam realizadas alterações nos padrões do processo Elaborar e Gerir Projetos de Expansão e Melhorias. O regulamento corporativo, os fluxogramas e as instruções de trabalho devem ser adequados aos novos procedimentos e devem contemplar a documentação revisada.

3.3.3.5 Esquema consolidado da metodologia de gerenciamento de projetos

A proposta de revisão metodológica para o CSC norteia-se no princípio de flexibilidade e adaptabilidade dos processos de gerenciamento, da documentação e das ferramentas específicas de acordo com as características de cada projeto. Como no centro de serviços são geridos projetos com características distintas em relação à escopo, ao prazo e aos custos, cada projeto demanda um nível diferente de gerenciamento. Hoje, a metodologia não é dinâmica, ou seja, impõe rigidez nos procedimentos de gerenciamento de projetos.

O que se propõe é que na fase de iniciação seja realizada análise sobre o grau de detalhamento metodológico que o novo projeto exigirá. Após as primeiras reuniões de recebimento e entendimento da demanda é possível definir quais processos de gerenciamento serão mais efetivos e quais documentações e ferramentas serão necessárias utilizar para garantir o sucesso do projeto. Essa análise deve ser feita pelo gerente de projeto e *stakeholders*, e depois homologada com o gestor da Melhoria Contínua.

Na ata do projeto, deve ser registrada a especificidade do modelo de gerenciamento que será aplicado ao projeto. Sempre a análise de personalização metodológica será baseada no modelo de metodologia definido para o CSC. Há somente duas possibilidades: utilizar o modelo na íntegra, ou selecionar os processos, as documentações e as ferramentas optativas, adequando a metodologia às necessidades do projeto.

O princípio dessa proposta metodológica é proporcionar o nível de gerenciamento adequado a todos os projetos, para evitar a superficialidade em projetos mais complexos, como os de incorporação e aquisição de unidade, e a burocratização nos projetos mais simples, como de tratamento de anomalias crônicas. Com metodologia flexível, aliada a um modelo que tende ao gerenciamento informal de projetos, pretende-se alcançar excelência nos projetos geridos, com agilização de processos e minimização de desvios.

Assim, o gerente de projeto ganha conseqüentemente mais autonomia e responsabilidade sobre os resultados do projeto. Também desfruta de mais tempo para se dedicar à gestão e à comunicação com *stakeholders* e equipe, que são essenciais para o alcance do sucesso. Em contrapartida, o gestor da Melhoria Contínua depositará maior confiança na equipe, delegando poder de tomada de decisão a ela e flexibilidade no formato de trabalho, porém sempre respeitando os limites da padronização estabelecida.

Como o processo de gerenciamento de projetos do CSC ainda não é completamente maduro, assim como a equipe de gerentes de projetos, é necessário definir certo grau de padronização metodológica, porém com mais dinamismo do que o modelo atual permite. Não é possível no estágio vigente de maturidade do centro de serviços adotar um modelo de gerenciamento essencialmente informal. Por isso, buscou-se a flexibilização da metodologia na medida ideal suportada no tempo presente.

Para resumir graficamente a nova metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços, é apresentada a seguir proposta de modelo de processos de gerenciamento de projetos.

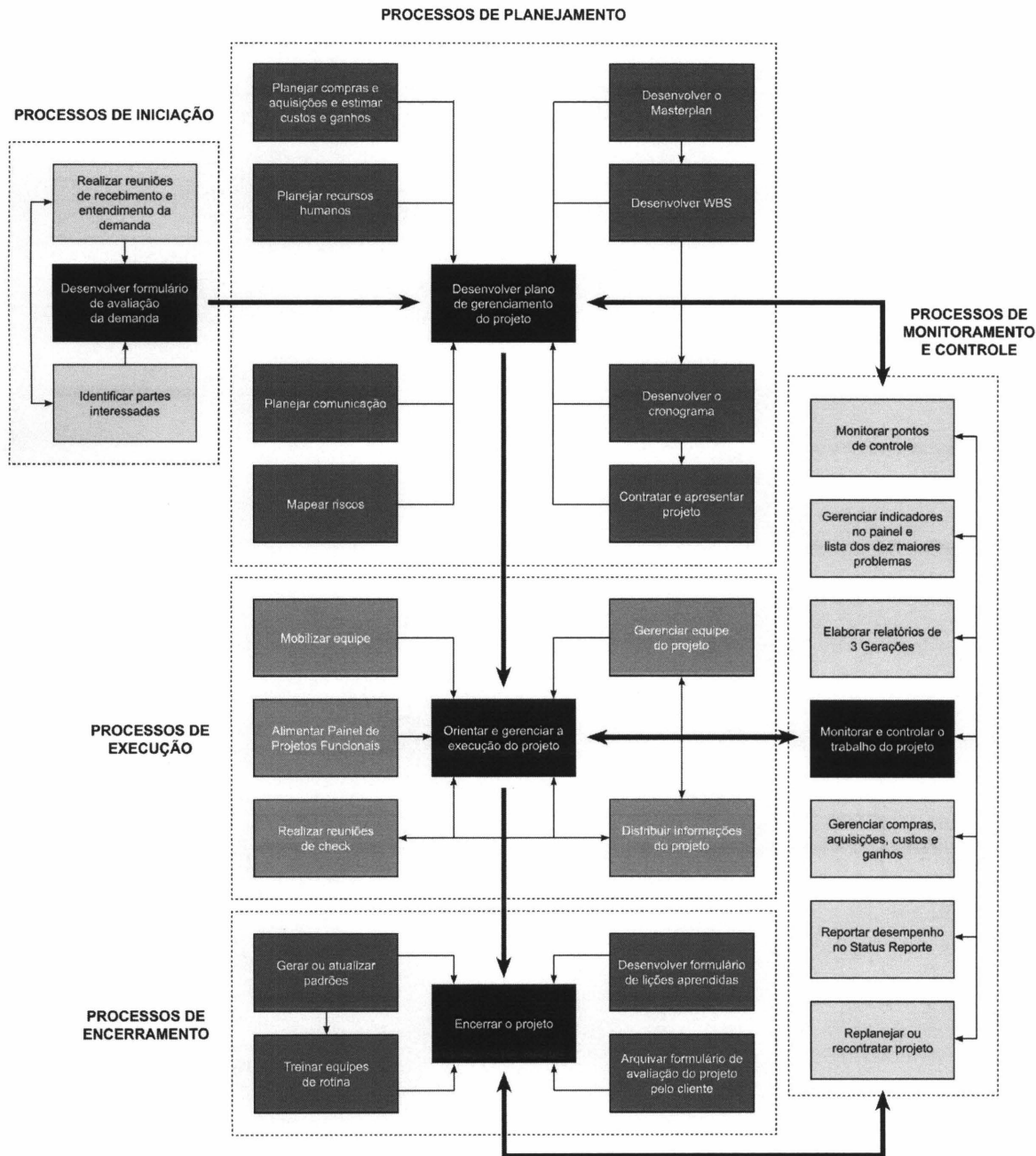


FIGURA 10 - PROPOSTA DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA O CSC

Fonte: Imagem da autora, 2010.

A figura sintetiza a proposta de revisão dos processos de gerenciamento de projetos do CSC. É possível visualizar os processos agrupados em cinco fases de

gerenciamento: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. As flechas com espessura maior representam as relações entre os grupos de processos. Já as flechas de menor espessura representam a relação entre os subprocessos de cada grupo. As caixas destacadas em preto representam as principais ações de cada grupo de processo.

É possível notar que no novo fluxo o grupo de processos de monitoramento e controle se relaciona com os grupos de planejamento, execução e encerramento. No modelo vigente de gerenciamento de projetos do centro de serviços, os processos de monitoramento e controle estão mesclados aos de execução, não fazendo interface com demais processos.

Através da estrutura de processos apresentada, pretende-se visualizar a reorganização dos processos atuais e novos de gerenciamento, incorporados na metodologia revisada. As relações dinâmicas entre os processos tornam-se claras.

O resultado esperado com a aplicação do fluxo proposto é a efetividade no processo de gerenciamento de projetos do CSC, com padronização dos processos fundamentais e, ao mesmo tempo, flexibilidade na escolha e aplicação de ferramentas e na utilização da documentação, para conferir agilidade e alta produtividade. Em suma, o modelo revisado visa atender as modernas necessidades de gerenciamento de projetos de serviços da companhia.

4 CONCLUSÃO

A partir do estudo da metodologia de gerenciamento de projetos do centro de serviços e do mapeamento da situação atual, através da pesquisa realizada com gerentes de projetos, concluiu-se que atualmente os projetos são gerenciados de forma ineficaz, sendo que algumas importantes áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos não são gerenciadas efetivamente, como comunicação, riscos e integração. A metodologia vigente é vista como falha e rígida por grande parte dos gerentes de projeto, contribuindo com o gerenciamento impróprio, conforme constatado na pesquisa. Esse estudo permitiu a identificação de pontos fracos e fortes da metodologia e apontou oportunidades de melhoria para o gerenciamento de projetos na divisão da multinacional de alimentos. Ainda, expôs a aplicabilidade do modelo teórico atual na rotina dos projetos e sustentou a proposta de revisão da metodologia de gerenciamento de projetos apresentada neste trabalho.

A fragmentação e a desconexão das metodologias corporativas de gerenciamento de projetos são pontos fracos, que contribuem para a existência de ruídos entre as equipes funcionais que atuam num mesmo projeto e que geram muitas vezes retrabalho, a fim de atender todas as atividades de gestão de cada metodologia, geralmente com finalidades semelhantes. Esse panorama é preocupante, uma vez que os projetos de serviços gerenciados são cada vez mais complexos e consomem grande quantia de recursos da empresa.

É necessária a aplicação imediata de metodologia de gerenciamento de projetos atualizada e dinâmica no centro de serviços, como a proposta neste trabalho, para correção dos problemas freqüentes nos projetos e contribuição no alcance dos resultados esperados, em relação à captura de ganhos financeiros, ao aperfeiçoamento e implantação de sistemas e processos, entre outros. Os projetos devem ter controle mais efetivo — porém sem burocratização — com foco no mapeamento de riscos, resolução rápida de problemas e comunicação fluída entre envolvidos nos projetos. Devem-se combater os atrasos e gastos excedentes

decorrentes das más definições de escopo, que podem ser evitados com mapeamento cuidadoso das necessidades e dos requisitos na fase de iniciação e com envolvimento de todos os afetados pelas mudanças que o projeto promoverá.

Em conjunto, é preciso realizar treinamentos em gerenciamento de projetos para a equipe de projetos, que claramente possui conhecimentos técnicos, porém desconhecem parcialmente as ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos modernas. Os líderes de projetos devem ser capacitados e ter o perfil adequado para gerir equipes de projetos e resolver conflitos, já que habilidade na comunicação e bom relacionamento interpessoal também são fatores chave para o sucesso dos projetos, além dos conhecimentos e experiência em gerenciamento de projetos.

Por outro lado, é preciso que ocorra mudança na estrutura da área de Melhoria Contínua, para que os projetos possam ser gerenciados com maior controle e eficiência. É necessário que os gerentes de projetos tenham maior autonomia, para tomada de decisões mais rápidas, o que conseqüentemente implica em maior responsabilidade para eles e exige nível de maturidade elevado em gerenciamento de projetos. Ainda, os gerentes de projetos devem conduzir um número reduzido de projetos, se possível apenas um, caso seja de grande complexidade, envolvendo diversas unidades de negócio, milhares colaboradores e equipe ampla de projetos. As atividades operacionais técnicas devem ser realizadas exclusivamente pela equipe do projeto, mas com supervisão e apoio do gerente do projeto, para que as atividades de gestão sejam priorizadas por esse profissional.

Essa reestruturação precisa ser alinhada com os objetivos estratégicos da multinacional, que possui metas ambiciosas para a próxima década, de expansão mundial, aquisição de empresas e ampliação de portfólio de produtos de maior valor agregado. Certamente, nesse cenário, o número de projetos e a complexidade envolvida aumentarão, e somente com uma estrutura robusta de projetos no centro de serviços, sustentada por metodologia de gerenciamento de projetos sólida e eficaz, será possível atingir metas arrojadas.

Nesse contexto, a empresa deve realizar estudos de viabilidade para implantação de um escritório de projetos no centro de serviços ou unificar todos os escritórios de projetos da multinacional em um único PMO corporativo que atenda

também projetos de serviços, além dos voltados para a área de produção fabril. Esse modelo supriria as necessidades, já que a estrutura atual é deficiente e não orientada exclusivamente para o gerenciamento de projetos, sendo a área de Melhoria Contínua responsável pelo modelo de gestão do centro de serviços e por gerenciar todos os processos de serviços e os projetos da divisão ou corporativos que envolvem serviços da multinacional. Ou seja, a área é híbrida, atuando como escritório de projetos e de processos. Assim, os gerentes de projetos acabam exercendo atividades como auditoria nos processos, mapeamento de processos, consultoria técnica sobre processos, entre outras relacionadas ao modelo de gestão do centro de serviços, perdendo o foco para o gerenciamento de seus projetos, que geralmente são complexos e consomem milhões de reais da multinacional.

Para que o gerenciamento de projetos evolua nesse ambiente, também é importante que as lideranças compreendam o valor do gerenciamento de projetos e contribuam para a realização de um planejamento adequado, aguardando a conclusão desta etapa antes de exigir o início da execução do projeto e informando a demanda com antecedência, sempre que possível. A maioria dos líderes do centro de serviços ou os relacionados a essa estrutura não percebem a importância do gerenciamento de projetos, já que culturalmente a empresa gerencia a maioria dos projetos de forma superficial e amadora, priorizando a execução em detrimento do planejamento. Geralmente os gestores comunicam a demanda tardiamente, pois não convidam a área de Melhoria Contínua para as primeiras reuniões de alinhamento técnico, além de alterarem inúmeras vezes o escopo do projeto durante as fases de planejamento e execução. Muitos gestores também trabalham na empresa há anos, o que contribui para a manutenção de hábitos antigos e dificulta a inserção de novos métodos. Todos esses fatores impedem que o gerenciamento de projetos se concretize como prática corporativa e gere resultados mais positivos.

A solução para igualar a importância atribuída às diferentes fases dos projetos do centro de serviços inclui a rápida e eficaz identificação das necessidades e de stakeholders, além de processos ágeis de inicialização e de planejamento. Ainda, o apoio das lideranças é essencial para a ágil formação das equipes de projetos, que são compostas basicamente por colaboradores de áreas funcionais do

centro de serviços. Devido à otimização dos recursos no centro de serviços, visando alta produtividade, a escassez de colaboradores disponíveis para os projetos cresce a cada ano. Assim, a maioria dos projetos dispõe das equipes completas somente na fase de execução. As consequências dessa prática são desastrosas, pois os especialistas técnicos das áreas afetadas pelos projetos não participam das definições iniciais, que servirão como base para o desdobramento do escopo e, posteriormente, dos planos do projeto. É comum que problemas durante a execução do projeto sejam ocasionados pelo mapeamento de processos e de sistemas impactados incompleto e por definições deficientes.

Em relação à falta de percepção da importância do gerenciamento de projetos pelas lideranças, é possível afirmar que essa situação é passível de mudança, com a exposição às lideranças dos benefícios que o gerenciamento de projetos proporciona, principalmente sob o ponto de vista financeiro. Contudo, com as metodologias de gerenciamento de projetos fragmentadas na multinacional e com a pulverização dos resultados dos projetos entre as diversas áreas, é difícil no atual cenário mensurar e evidenciar os ganhos consolidados provenientes de um bom gerenciamento de projetos. Os benefícios percebidos atualmente são essencialmente intuitivos e superficiais, sendo que muitas vezes são ocultados pelos problemas gerados fora do contexto do gerenciamento de projetos, como as constantes mudanças estratégicas, que paralisam muitos projetos e geram desperdício e retrabalho. Como o registro de documentação padronizada de projetos é recente no centro de serviços, é difícil precisar a evolução em ganhos e a agregação de valor resultante do gerenciamento de projetos. Para facilitar a identificação dos benefícios, o centro de serviços poderia ampliar as funcionalidades do painel de projetos online, disponibilizando além dos indicadores básicos de projetos — prazo, custo e ganhos — as documentações detalhadas, lições aprendidas e avaliações de clientes e *sponsors*. Assim, a visibilidade dos benefícios proporcionados pelo gerenciamento de projetos aumentaria.

Com a concretização dessas melhorias e a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos que atende às necessidades dos projetos de serviços atuais é possível alcançar resultados excelentes — como aumento da eficácia do

gerenciamento de projetos, ampliação e diversificação de portfólio de projetos e maior captura de ganhos financeiros com agregação de valor para a companhia — e diminuir desvios de custos, escopo, prazos e qualidade nos projetos de serviços. Dessa maneira, a organização atinge os objetivos estratégicos e segue rumo ao crescimento e desenvolvimento sustentável; paralelamente, os processos do centro de serviços tornam-se mais maduros, robustos e eficientes, através da conclusão de projetos de melhoria contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APMG International. Disponível em: < <http://www.apmg-international.com> >. Acesso em 14 de abril de 2010.

CLELAND, David I. e IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

CORRÊA, Henrique L e CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUFFY, Mary. **Gestão de projetos: arregimente os recursos, estabeleça prazos; monitore o orçamento, gere relatórios: soluções práticas para os desafios do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia da Informação**. São Paulo: Bookman, 2006.

FORSBERG, Kevin. **Visualizing project management**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

KERZNER, Harold. **Project management: Best practices: achieving global excellence**. New York: John Wiley & Sons, 2010.

KOTLER, Philip., HAYES, Thomas e BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**. São Paulo: Manole, 2002.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.

PMI Brasil. Disponível em: < <http://www.pmi.org.br> >. Acesso em: 26 de maio de 2010.

PMI São Paulo, Brasil Chapter. Disponível em: < <http://www.pmispp.org.br> >. Acesso em 26 de abril de 2010.

PRINCE2 Foundation & PRINCE 2 Practitioner Project Management Training. Disponível em: < <http://www.prince2.com> >. Acesso em 19 de abril de 2010.

Project Management Institute – PMI. Disponível em: < <http://www.pmi.org> >. Acesso em 26 de abril de 2010.

Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 3ª edição. Pensilvânia: PMI, 2004.

Project Management Knowledge Base. Disponível em: < <http://www.pmkb.com.br> >. Acesso em 21 de abril de 2010.

RABECHINI Júnior, Roque. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2005.

REGAN, William .J. **The service revolution. Journal of Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1963.

Revista Mundo PM. Disponível em < <http://www.mundopm.com.br> >. Acesso em 29 de abril de 2010.

SCHWALBE, Kathy. **Information Technology**. Boston: Course Technology, 2009.

VALERIANO, Dalton. **Gerência em Projetos – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIEIRA, Marconi. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.